

Krakowska Szkoła Wyższa  
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Stanisław Galata

**UWARUNKOWANIA PROCESU  
ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO**  
**Modele, strategie, informacja**

Kraków 2002

Rada Wydawnicza: Klemens Budzowski, Andrzej Kapiszewski,  
Jacek Majchrowski, Zbigniew Maciąg

Recenzja: prof. dr hab. Józef Machaczka

Opracowanie redakcyjne: Małgorzata Hertmanowicz Brzoza

Copyright © by Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o., Kraków 2002

ISBN 83-916758-3-1

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie, ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich.

Na zlecenie: Krakowskiej Szkoły Wyższej  
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Wydawca: Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o., Kraków 2002

Skład: Meles s.c.

Druk: Meles s.c.



# Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Rozdział 1</b>	
<b>Proces zarządzania strategicznego</b> .....	13
1.1. Geneza zarządzania strategicznego .....	13
1.2. Charakterystyka procesu zarządzania strategicznego .....	16
1.2.1. Pojęcie i cechy zarządzania strategicznego .....	16
1.2.2. Etapy procesu zarządzania strategicznego .....	30
1.2.3. Zasady zarządzania strategicznego .....	62
<b>Rozdział 2</b>	
<b>Konstruowanie i wybór strategii zarządzania</b> .....	71
2.1. Polityka, strategia i taktyka przedsiębiorstwa .....	71
2.2. Ujęcia strategii w literaturze .....	81
2.2.1. Pojęcie strategii .....	81
2.2.2. Strategie ogólne (podstawowe) .....	89
2.2.3. Strategie funkcjonalne (częstkowe) .....	110
2.2.4. Strategia globalna .....	127
2.3. Strategiczna karta wyników jako metoda wyboru strategii .....	141
<b>Rozdział 3</b>	
<b>Etyka w zarządzaniu działalnością zorganizowaną</b> .....	151
3.1. Historia etyki biznesu .....	151
3.2. Problemy etyczne współczesności .....	156
3.3. Intuicja w wyborze sposobów postępowania .....	169
<b>Rozdział 4</b>	
<b>Informacja ekonomiczna w zarządzaniu przedsiębiorstwem</b> .....	189
4.1. Pojęcie i cechy informacji ekonomicznej .....	189
4.2. Ilościowy i jakościowy charakter informacji ekonomicznej .....	211

4.3. Modele opracowywania informacji ekonomicznej .....	219
4.3.1. Model opracowywania informacji ekonomicznej dla przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	219
4.3.2. Model opracowywania informacji ekonomicznej dla działalności usługowej .....	225
<b>Zakończenie</b> .....	229
Bibliografia .....	237
Spis rysunków .....	241
Spis tabel .....	242

## Wstęp

Siłę każdej organizacji determinują z jednej strony warunki, w których funkcjonuje (czas, miejsce, zasoby), z drugiej zaś jej możliwości i umiejętności wpływania na kształtowanie rzeczywistości. Pojawia się pytanie, jakim problemom będzie musiała sprostać ludzkość w bliższej i dalszej przyszłości i jak dalece będą się one różnić od znanych dotychczas. Obecne tempo i charakter zmian otaczającej nas rzeczywistości są nieporównywalnie szybsze i gwałtowniejsze od tych, które zachodziły w historii ludzkości. A. Toffler [60, s. 20-22], analizując rozwój społeczeństw na przestrzeni dziejów od dających się określić początków ich organizowania się aż do czasów współczesnych, podzielił ostatnie 50 tysięcy lat istnienia ludzi na Ziemi na okresy odpowiadające życiu jednego pokolenia i otrzymał około 800 takich okresów, z których aż 650 ludzkość spędziła w jaskiniach. Dopiero w ostatnich 70 okresach pismo umożliwiło komunikowanie się między pokoleniami, a przez zaledwie 6 dysponowano drukiem. W ostatnich czterech nauczono się precyzyjnie mierzyć czas, a w dwóch w powszechnym użyciu jest silnik elektryczny. 80-90% osiągnięć nauki przypada na okres życia jednego pokolenia. W tym to pokoleniu odnotowuje się najbardziej znaczące osiągnięcia w podstawowych dziedzinach egzystencji ludzkiej. Poniższe zestawienie pokazuje, jak bardzo wzrosły możliwości człowieka w rozwiązywaniu pojawiających się problemów. I tak na przykład w zakresie:

- zdolności opanowywania chorób wzrosły w wymiarze  $10^2$ ,
- szybkości podróżowania w wymiarze  $10^3$ ,
- pozyskiwania zasobów energetycznych w wymiarze  $10^3$ ,
- szybkości pozyskiwania informacji w wymiarze  $10^6$ ,
- potęgi broni w wymiarze  $10^6$ ,
- szybkości komunikowania się w wymiarze  $10^7$ .

Liczba ludności wzrosła w wymiarze  $10^3$  w ciągu kilku tysięcy lat [21, s. 10]. Szacuje się, że społeczność ludzka na Ziemi liczyła w poszczególnych okresach [48. s. 79]:

- epoka neolitu – ok. 1 miliona,
- 1000 lat p.n.e. – ok. 30 milionów,
- początek n.e. – ok. 250 milionów,
- rok 1000 – ok. 340 milionów,
- rok 1900 ok. 1 miliard 175 milionów,
- rok. 2000 - 6 miliardów.

Większość dóbr codziennego użytku pochodzenia pozarolniczego powstała w ostatnim okresie w wyniku rozwoju i doskonalenia systemów gospodarczych. Działalność gospodarcza to specyficzny rodzaj aktywności człowieka, która, wzbudzana przez rozwiązania w technice, implikuje kształt systemów społecznych i politycznych. W Polsce w latach 80. XX w. nastąpiły daleko idące zmiany w organizacji i funkcjonowaniu systemu politycznego i struktur społecznych, tworząc warunki dla swobodniejszego wyboru rozwiązań najważniejszych problemów. W rozwiązywaniu sytuacji problemowych można rozróżnić cztery podejścia:

- 1) „zamykanie oczu”,
- 2) analiza przyczyn zaistniałych sytuacji,
- 3) rozwiązywanie zagadnień w miarę ich pojawiania się („na bieżąco”),
- 4) eliminowanie czynników, które wywołały zakłócenia.

Ad. 1). To podejście pojawia się w sytuacjach, kiedy rozwiązujący problem nie może sprostać obciążeniom wynikającym z porównania zasobów z ograniczeniami ich wykorzystania oraz nie ma wyobrażenia o ewentualnych efektach. Problem jest wówczas ignorowany w nadziei, że „sam się rozwiąże”, lub że rozwiąże go ktoś inny.

Ad. 2). W tym wypadku ma miejsce identyfikowanie i analiza przyczyn zaistniałych sytuacji. Do uzyskania zamierzonych

efektów zmierza się drogą wykorzystania wiedzy zawodowej, doświadczenia, zdolności i umiejętności kojarzenia faktów, niejednokrotnie niewiążących się bezpośrednio z treścią rozważanego zagadnienia, na przykład doświadczenia innych.

Ad. 3). Charakterystyczną cechą tego podejścia jest wykorzystywanie analiz ilościowych. Bazując na pozyskiwanych informacjach o realizowanych procesach, dąży się do optymalizacji typowych, znanych już rodzajów rozwiązań. Istotną rolę odgrywa tu reguła ograniczania liczby szczebli przekazujących informacje, bowiem zgodnie ze wskazaniem teorii informacji każde przekazywanie wiadomości „w dół” lub „w górę” podwaja szum informacyjny, a sam proces dzieli na drobne części, wywołując trudną do wypełnienia potrzebę ich integracji.

Ad. 4). Przy stosowaniu tego podejścia dąży się do przeprojektowania układu, w którego ramach problemy powstały, oraz skonstruowania układu mogącego w przyszłości przez kolejne dopasowania zapewnić oczekiwane rezultaty.

Na początku lat 90. próbowano uporać się z najtrudniejszymi zagadnieniami (wzrost gospodarczy, inflacja, bezrobocie, deformacja systemu finansów publicznych, niespójny system prawny), usiłując doprowadzić do stopniowej likwidacji realizowanych od kilkadziesiąt lat błędnych rozwiązań w systemach gospodarczym, społecznym i politycznym kraju. Dysproporcje w tworzeniu produktu krajowego brutto, „dziury” budżetowe na każdym poziomie zarządzania i „szara strefa” w gospodarce to główne przyczyny deformacji zachowań wszystkich uczestników procesów gospodarczych i kształtu stosunków społecznych. W tych warunkach działania realizowane w organizacjach dotyczące takich zagadnień jak: strategia konkurencji, przywództwo, kreatywność, praca zespołowa czy technologie napotykały na znaczne trudności, często niemożliwe do samodzielnego przezwyciężenia. Specyficzną i wyróżniającą cechą każdej organizacji jest za-

zarządzanie, które jako proces realizowane jest na bazie zasad formułowanych w ramach teorii organizacji i zarządzania. Teoria zarządzania jest nauką społeczną i, jak każda nauka, przyjmuje sobie tylko właściwe założenia (określane mianem paradygmatu). W przypadku teorii zarządzania dotyczą one zachowań ludzi i instytucji w otaczającej rzeczywistości i w danym czasie. Skokowy charakter i bardzo ograniczona przewidywalność zmian w rozwoju techniki, technologii, stosunków społecznych, układów politycznych sprawiają, że niektóre z tych założeń stają się nieadekwatne do rzeczywistości. Francuski ekonomista A. Sauvy formułuje nawet prowokującą tezę, że „ludzkość nie rozwija się racjonalnie” [49, s. 80]. Jakkolwiek teza ta sformułowana jest przesadnie ostro, to jednak trudno zaprzeczyć, że wiele znaczących, jak się wydawało, osiągnięć nauki i techniki okazało się być iluzją. Mimo że wprowadzały ulepszenia, stawały się niekiedy źródłem niebezpiecznych dla ludzkości zagrożeń i trudności. Najistotniejsze z tych zagrożeń wymieniono i scharakteryzowano szerzej w rozdziale 2 jako próbę wskazania i oświetlenia problemów, które w bliższej i dalszej przyszłości przyjdzie rozwiązywać w miarę dążenia do zapewnienia właściwego rozwoju cywilizacyjnego. Pierwszym krokiem w rozwiązywaniu problemu jest prawidłowo postawione pytanie. Niemożność postawienia sensownego pytania jest sygnałem, że problem nie został prawidłowo sformułowany. W niniejszej pracy autor nie prezentuje „poradnikowych” rozwiązań, podejmuje natomiast próbę ukierunkowania dążeń do poszukiwania odpowiedzi na zasadnicze pytania, stawiane przez poszczególne grupy czytelników.

Dla badaczy zagadnień zarządzania istotne jest:

- *Jak reprezentowana dyscyplina naukowa może wspomóc rozwój społeczeństw? Jakie posiada możliwości zaproponowania*



*kierunków postępowania, wskazania działań i możliwych sposobów ich realizacji?*

Dla studentów i innych młodych ludzi aspirujących do zajęcia satysfakcjonującej pozycji w społeczeństwie:

• *Która z przedstawionych dziedzin życia społecznego zawiera największe możliwości rozwoju intelektualnego i zawodowego? Bo jeśli żadna, to znaczy, że zaistniała konieczność doprecyzowania moich oczekiwań.*

Dla praktyków:

• *Jak rozwiązywali problemy ci, którym się udało i ci, którym się nie udało? Czy w mojej działalności istnieje możliwość wykorzystania rozwiązań przynoszących poprzednio sukces? Bo jeśli nie, to przynajmniej można uniknąć błędów popełnionych przez tych, którzy ponieśli porażkę.*

I wreszcie dla wszystkich grup czytelników:

• *Czy w dążeniach do polepszania warunków egzystencji społeczeństw, narodów i poszczególnych jednostek niezbędne jest ignorowanie zasad etycznych i odpowiedzialności?*

Wyboru rozwiązań każdy dokonuje sam, należy jednak zawsze przy tym pamiętać – tak w stosunku do siebie, jak i innych – że każdy może zrozumieć wszystko, ale pod warunkiem, iż jest w sposób wystarczający poinformowany.

Praca składa się z czterech rozdziałów zawierających charakterystykę istotnych dla rozwoju przedsiębiorstwa problemów. I tak:

**Rozdział pierwszy** dotyczy procesu zarządzania strategicznego jako obszaru konstruowania strategii zarządzania. Przeprowadzono w nim charakterystykę cech zarządzania strategicznego, jego etapów i stosowanych zasad w odniesieniu do rodzajów i zakresu działalności organizacji.

**Rozdział drugi** zawiera omówienie wybranych ujęć strategii zarządzania występujących w literaturze oraz spe-

cyficznego charakteru strategii globalnej, jej zalet i wad. Jako narzędzie możliwe do wykorzystania w procesie przekładania strategii na działanie zaprezentowana została Strategiczna karta wyników R.S. Kaplana i D.R. Nortona.

**Rozdział trzeci** dotyczy problemów związanych z zachowaniami nieetycznymi w działalności ludzi w ramach organizacji. Wskazano w nim na znaczącą rolę intuicji przy wyborze sposobów etycznego postępowania oraz zaprezentowano jedno z narzędzi badania intuicji kadry kierowniczej – Kwestionariusz AIM (AIM Survey).

**Rozdział czwarty** jest rozdziałem niejako „spinającym” zagadnienia omawiane w poprzednich. Scharakteryzowano tu specyfikę informacji ekonomicznej w ujęciu odmiennym od prezentowanych w literaturze. Przedstawione są dwa modele procesów opracowywania informacji ekonomicznej – jeden dla przedsiębiorstwa produkcyjnego, drugi dla działalności usługowej.

Autor zdaje sobie sprawę z tego, że w pracy poruszono tylko niewielką część bardzo licznych i skomplikowanych problemów związanych ściśle z konstruowaniem i wyborem strategii zarządzania, a zaprezentowane interpretacje poglądów teoretycznych i rozwiązań praktycznych mogą być dyskusyjne, gdyż są rezultatem subiektywnego spojrzenia na omawiane problemy. To właśnie może jednak skłaniać do skonfrontowania stanowiska Czytelników z poglądami wyrażonymi w niniejszej pracy.

# Proces zarządzania strategicznego

## 1.1. Geneza zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne jest dziedziną względnie nową. W coraz liczniej pojawiających się (również polskich) publikacjach autorzy prezentują rozmaite punkty widzenia na to zagadnienie. Bardzo często można napotkać poglądy charakteryzujące zarządzanie strategiczne jako dopasowywanie działalności organizacji do zmieniającego się otoczenia. Jakkolwiek słuszność takiego postulatu jest niezaprzeczalna, to jednak znikoma jest jego wartość praktyczna. Ustosunkowując się do tego, M. Moszkowicz pisze: „ponieważ jednak nikt świadomie nie kieruje przedsiębiorstwem tak, aby działać niezgodnie z otoczeniem, takie określenie zarządzania strategicznego jest właściwie banalne. Aby uczynić je zrozumiałym, niezbędne jest sięgnięcie do kontekstu, z którego zarządzanie strategiczne wyrosło” [35, s. 26]. Dla przedstawienia tego kontekstu, posługuje się on schematem H.H. Hinterhubera, gdzie zarządzanie strategiczne ujęte jest jako współczesna faza historycznego procesu rozwiązywania konkretnych problemów w relacji przedsiębiorstwo–otoczenie. Schemat ten przedstawiono na rys. 1

Pierwsza połowa XX w., zapoczątkowana rewolucją przemysłową, charakteryzowała się chłonnym rynkiem i dużym wzrostem wydajności pracy w przemyśle. Umożliwiało to standaryzację produktów, obniżkę kosztów i związane z tym wykorzystanie wielkiej skali produkcji. Najbardziej skutecznym sposobem obniżki kosztów było wówczas usprawnianie wewnętrznych struktur przedsiębiorstwa (struktury organizacyjne, racjonalizacja procesów wytwarzania itp.). Lata 60. przyniosły początek rynkowej orientacji przedsiębiorstw i żywiołowy rozwój marketingu, którego umiejętne stosowanie jest uważane do dziś za jeden z głów-

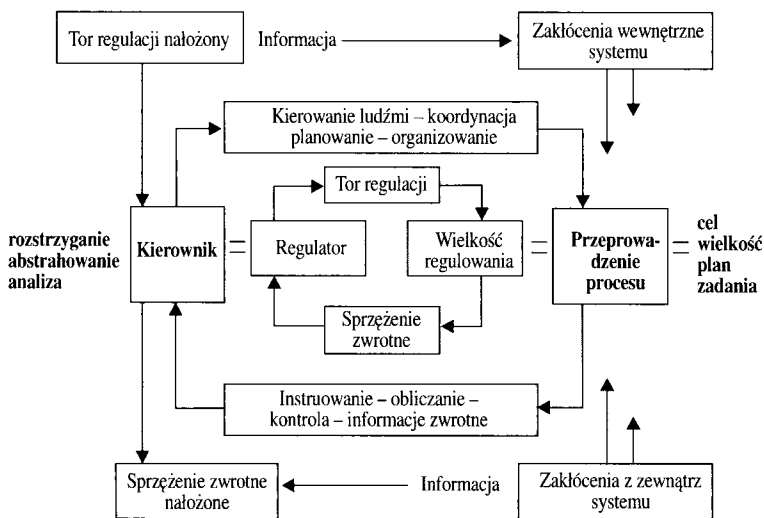
Główny problem		Sposób rozwiązania
Zarządzanie wykwalifikowanymi kadrami	1990	?
Dostosowanie do otoczenia	1980	Zarządzanie strategiczne
Orientacje strategiczne	1970	Strategia / Planowanie strategiczne
Popytowa orientacja rynku	1960	Marketing / Sprzedaż
Stan obecny i pożądany – mechanizmy sterujące	1955	Controlling / Planowanie w przedsiębiorstwie
Orientacja kosztowa	1950	Rachunek kosztów / Ekonomika przedsiębiorstwa
Ujęcie ilościowe		Racjonalizacja/Organizacja

Rys. 1. Fazy rozwoju zarządzania strategicznego

Źródło: [35, s. 27].

nych czynników przewagi konkurencyjnej. Niespodziewane zmiany w sytuacji gospodarczej świata w latach 70. (gwałtowny wzrost cen ropy naftowej, będący przyczyną łańcuchowych zmian we wszystkich dziedzinach gospodarki każdego kraju) wykazały całkowitą bezużyteczność stosowanych dotąd metod przewidywania przyszłości. Przejrzystą i logiczną ocenę tej sytuacji zawiera następująca opinia: „kryzys energetyczny przyczynił się do ponownego odkrycia faktu, że świat nie jest w pełni poznawalny, a przyszłość jest nadal wielką niewiadomą. Stąd się bierze główna idea zarządzania strategicznego. Jest ona w gruncie rzeczy wyrazem bezradności człowieka wobec złożoności współczesnego świata oraz jego przyszłości, które oczywiście należy poznawać oraz przewidywać, ale przede wszystkim trzeba być przygotowanym na

niesione przez nie szanse i zagrożenia. Stąd też wynika wymóg adaptacji przedsiębiorstwa jako podstawowy kanon zarządzania strategicznego” [35, s. 29]. W prezentowanych w literaturze poglądach wymienia się różne sposoby i środki tych adaptacji, mniej lub bardziej akceptowane, gdyż to nie poglądy na otaczającą, coraz bardziej skomplikowaną rzeczywistość wpływają na jej kształt, lecz odwrotnie – to logika procesów w całym łańcuchu zdarzeń określa nasz stosunek do pojawiających się problemów. Poziom zdolności identyfikowania sygnałów otoczenia określa możliwości wpływu na rozwój organizacji w poszczególnych jego fazach, które różnią się między sobą i tym samym wymagają różnych oddziaływań, gdyż organizacja jest systemem ukształtowanym przez wiele elementów o różnym charakterze i różnym oddziaływaniu. Graficzną prezentacją układu tych elementów przy wykorzystaniu cybernetycznej „pętli regulacji” jest rys. 2.



Rys. 2. Zastosowanie cybernetycznej „pętli regulacji” w systemie zarządzania

Źródło: E. Loos, *Kybernetische Aspekte der Leitungsorganisation*, „Der Handel”, 1977, nr 1.

## **1.2. Charakterystyka procesu zarządzania strategicznego**

### **1.2.1. Pojęcie i cechy zarządzania strategicznego**

Rodzaje zachodzących zjawisk, ich charakter i zakres oddziaływania w różnych okresach były przedmiotem badań, których wyniki stanowiły podstawę koncepcji zarządzania działalnością zorganizowaną. W dotychczasowym dorobku w tym zakresie można wyróżnić koncepcje, które wywarły znaczący wpływ zarówno na kształt teorii, jak i praktyki zarządzania organizacjami.

Zmiany w układach politycznych, stosunkach społecznych i gospodarczych, które nastąpiły po drugiej wojnie światowej, wywołały konieczność zmiany orientacji w traktowaniu przedsiębiorstwa jako „maszyny do produkcji dóbr i zysku”. B. Wawrzyniak określa to mianem „syndrom systemu,” a dla jego scharakteryzowania powołuje pogląd wyrażony przez M. Croziera i E. Friedberga, którzy uważają, że „rozpowszechnione wyobrażenia o istocie działania systemowego są całkowicie fałszywe. Zdecydowanie przecenia się w nich racjonalność funkcjonowania organizacji. Prowadzi to z jednej strony do bezkrytycznego podziwiania jej sprawności (a przynajmniej do wiary, że sprawność ta jest czymś naturalnym), z drugiej strony do przesadnego akcentowania zagrożeń jednostki ludzkiej, jakie niesie ze sobą opresyjny charakter organizacji. Porównania, jakie ludziom najczęściej przychodzą na myśl w związku z organizacją, mają charakter typowo mechanistyczny. Jawi się nam ona jako niezwykle skomplikowany, ale jednocześnie doskonale uporządkowany układ trybików.

Mechanizm ten wydaje się godny podziwu dopóty, dopóki oceniamy go tylko pod kątem sprawnościowych efektów jego funkcjonowania, tj. produktów schodzących z taśmy. Ocena ta zmienia się radykalnie, gdy odkrywamy, że

owymi uporządkowanymi trybikami organizacyjnej maszyny są ludzie. Zaczynamy wtedy mówić o organizacji jako o koszmarze współczesności” [63, s. 18].

Kryzysy gospodarcze początków lat 70. i 80. XX w. ujawniły konieczność przebudowy koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstw w kierunku dostosowania ich do warunków tzw. burzliwego otoczenia. Próby podejmowane w tym zakresie przejawiają się w pierwszych definicjach zarządzania strategicznego występujących w literaturze. Ewolucję poglądów w tym zakresie przedstawiono w tabeli nr 1.

H.I. Ansoff, autor jednej z pierwszych definicji zarządzania strategicznego, charakteryzuje je następująco: „Każda organizacja ma swoje silne i słabe strony. Jej silną stroną może być na przykład świetnie dopracowana technologia produkcji, wszechstronne kompetencje pracowników, rozbudowana sieć zbytu. Słabą stroną organizacji może być brak doświadczeń w handlu zagranicznym, nadmiernie rozbudowany i przez to wymykający się spod kontroli asortyment produkcji itp. W otoczeniu pojawiają się systematycznie pewne szanse i zagrożenia rozwojowe. Przykładem szansy może być powstanie nowego rynku zbytu, zmiana taryf celnych, zaś zagrożenia – niestabilność waluty, moralne starzenie się technologii. Idealna strategia organizacyjna powinna umożliwiać maksymalne wykorzystanie szans i silnych stron organizacji przy jednoczesnej neutralizacji zagrożeń (a najlepiej ich konwersji w szanse) i słabych stron organizacji. Stopniowe wprowadzanie tej strategii w życie oznacza proces zarządzania strategicznego” [3, s. 9]. Takie ujęcie reprezentuje podejście funkcjonalne. Zarządzaniu strategicznemu przypisuje się tu trzy podstawowe funkcje:

– pierwsza to stałe badanie otoczenia poprzez wykrywanie i analizę trendów mogących stanowić potencjalne szanse i zagrożenia dla organizacji. Wykorzystywane są tu przede wszystkim metody prognozowania;

Tabela 1

## Ewolucja ujęcia strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwami

Okresy Elementy charakterystyki	Planowanie długookresowe 1965-1975	Planowanie strategiczne 1975-1980	Zarządzanie strategiczne 1980-1986
1	2	3	4
<b>Zakres zainteresowań</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prognozy długoterminowe</li> <li>– Pięcioletnie budżety</li> <li>– Szczegółowe plany operacyjne</li> <li>– Strategie nastawione na wzrost i dywersyfikację</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Formułowanie konkretnych strategii organizacyjnych</li> <li>– Podział firm na „jednostki strategiczne”</li> <li>– Wieloaspektowe programowanie</li> <li>– Uwzględnianie w planowaniu zmian społecznych i politycznych</li> <li>– Rozpatrywanie strategii alternatywnych i ich możliwych skutków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Odpowiedzialność naczelnego kierownictwa za opracowywanie i wdrażanie strategii</li> <li>– Całościowe ujęcie przedsiębiorstwa</li> <li>– formułowanie i wdrażanie strategii</li> <li>– Dążenie do zarządzania zmianami strategicznymi</li> <li>– Dążenie naczelnego kierownictwa do pełnienia funkcji przywódczych</li> <li>– Zaangażowanie personelu wszystkich szczebli w formułowanie i wdrażanie strategii</li> <li>– Masowe inwestowanie w nowe technologie</li> </ul>



1	2	3	4
<b>Stosowane techniki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prognozowanie technologiczne</li> <li>– Planowanie zasobów siły roboczej</li> <li>– Programowanie</li> <li>– Analiza luki strategicznej</li> <li>– Macierz produkt-rynek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planowanie scenariuszowe</li> <li>– Ocena ryzyka politycznego</li> <li>– Prognozowanie</li> <li>– Ocena wpływu otoczenia</li> <li>– Analiza portfelowa</li> <li>– Krzywe uczenia się</li> <li>– Ocena wrażliwości i ryzyka</li> <li>– Budżetowanie zerujące</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Techniki grupowania pracowników wokół celów firmy</li> <li>– Jednoznaczne określenie polityki</li> <li>– Analiza portfelowa technologii zasobów</li> <li>– Techniki wyzwalania aktywności pracowniczej</li> <li>– Udział pracowników w zakupie akcji i w podziale zysków przedsiębiorstw</li> <li>– Programy doskonalenia o zasięgu ogólnorganizacyjnym</li> <li>– Zewnętrzne i wewnętrzne bazy danych</li> </ul>
<b>Występujące problemy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nieelastyczność wobec zmiennych rynków</li> <li>– Nadmierny optymizm wobec otoczenia o małych możliwościach rozwoju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Postępowanie zbyt scentralizowane i dalekosiężne</li> <li>– Zbyt wymyślna analiza</li> <li>– Brak procesu implementacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Jak utrzymać aktywność po przewyżczeniu kryzysu?</li> <li>– Jak uzyskiwać fundusze niezbędne do zakupu nowoczesnych technologii?</li> </ul>

1	2	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Niewłaściwa ocena ryzyka</li> <li>– Powierzchowne rozpatrywanie alternatywnych możliwości</li> <li>– Ignorowanie czynników społecznych i politycznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Brak procedur działania na wypadek kryzysu</li> <li>– Ujęcie portfelowe niedostatecznie uwzględniające związki między różnymi branżami i sektorami gospodarki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sprzeciw szeregowych pracowników i związków zawodowych wobec wysokich premii dla kadr kierowniczych</li> <li>– Ograniczony zasięg programów zmian kultury organizacyjnej</li> <li>– Trudności w opracowaniu spójnych programów</li> <li>– Rozwój o zasięgu ogólnorganizacyjnym Konieczność dogłębnego szkolenia personelu i stałego doskonalenia kadr kierowniczych</li> </ul>

Źródło: B. Wawrzyniak, op.cit., s. 29-31.

– druga funkcja to analizowanie działalności organizacji z punktu widzenia jej silnych i słabych stron, a więc diagnoza procesów i struktur, w której wyniku może być ujawniony potencjał i możliwości organizacji. Zwraca się przy tym uwagę na duże trudności w realizacji tej funkcji w praktyce, a to ze względu na brak właściwych definicji, kryteriów i informacji. Dlatego w dużej mierze jest to proces intuicyjny. Według H.H. Stevensona w wielu przypadkach sam proces oceny silnych i słabych stron jest dla organizacji bardziej użyteczny niż uzyskiwany produkt finalny [3, s. 10];

– trzecia funkcja zarządzania strategicznego polega na wyborze strategii i jej praktycznej realizacji w procesie ciągłym, przebiegającym stosownie do konieczności zmian przeprowadzanych na bazie otrzymywanych informacji.

Utożsamianie tej koncepcji z istotą planowania strategicznego nie jest właściwe, gdyż planowanie jest tylko jednym z jej elementów, oprócz którego istotne jest wdrażanie konkretnych przedsięwzięć i działań, ich kontrola i ewentualne zmiany.

Przedstawiona koncepcja jest systematycznie modyfikowana i wzbogacana o nowe elementy. H.I. Ansoff, R.P. Declerck i R.L. Hayes<sup>1</sup> podkreślają dwa aspekty współczesnego zarządzania, a zarządzanie strategiczne definiują jako:

„określony system zarządzania, który kładzie nacisk na swoją własną elastyczność [...] innymi słowy, nie można mówić o zarządzaniu strategicznym, jeżeli organizacja nie potrafi bądź nie chce rozwinąć krytycznej samooceny koncepcji i praktyki zarządzania przez poszukiwanie i wdrażanie innowacyjnych strategii”. [cyt. za: 3, s. 11]

W takim ujęciu zarządzania strategicznego elementem naberającym szczególnego znaczenia jest kultura procesu zarządzania, znajdujący swój wyraz w poziomie:

- świadomości, że zachodzące zmiany są zjawiskiem normalnym, a nie patologicznym,
- gotowości stosowania nowych metod i przeprowadzania eksperymentów w warunkach ryzyka,
- zdolności unikania i rozwiązywania konfliktów oraz wykorzystywania doświadczeń,
- gotowości i zdolności do zmian struktur, metod, technik i narzędzi zarządzania [36, s. 63].

---

<sup>1</sup> H.I. Ansoff, R.P. Declerck i R.L. Hayes, *From Strategic Planning to Strategic Management*, New York 1976.

Kultura przedsiębiorstwa bywa czasem utożsamiana z mentalnością lub tożsamością i jest różnie definiowana, zwykle jednak ujmuje się wówczas dwie grupy kształtujących ją czynników – uchwytnie i nieuchwytnie. Do pierwszej grupy zalicza się sformułowane pisemnie kluczowe wartości przedsiębiorstwa, jego misję, a także wiele czynników wizualnych, jak znak firmowy, urządzenie pomieszczeń biurowych i produkcyjnych, opakowania produktów itp. Drugą grupę stanowią pewne zwyczaje, podzielane przez większość zatrudnionych, nawet jeśli nie są tego świadomi. Największy wpływ na to ma w przedsiębiorstwie jego kierownictwo, co jest szczególnie widoczne w przypadku małych firm.

W miarę powiększania się firm pewne wartości reprezentowane przez ich założycieli stają się mniej przejrzyste, ulegają erozji, a zbiurokratyzowane mechanizmy kontrolne ograniczają swobodę poszczególnych osób, zmniejszając gotowość do podejmowania odpowiedzialności i wzbudzania osobistych inicjatyw. Za jeden z głównych czynników niszczących kulturę przedsiębiorstwa uważa się zwolnienia pracowników powodowane chęcią ratowania finansów. W dobrze zarządzanych firmach jest to ostatnia rzecz brana w tym kontekście pod uwagę. Znamiennym jest tu przykład dotyczący amerykańskich linii lotniczych Southwest Airlines, opisany w opracowaniu „Mentalność przedsiębiorstwa kluczowym czynnikiem sukcesu” [„Zarządzanie na Świecie” nr 1, 2002]. Linie te w 2001 r. obchodziły 30. rocznicę utworzenia i nigdy dotychczas nie dokonywały zwolnień (poza stałe linie amerykańskie po zamachach z 11 września zwolniły ponad 80 tys. osób). Przedsiębiorstwo to jest przykładem umiejętności godzenia troski o pracowników z oczekiwaniami klientów, z budowaniem swej siły finansowej, z gromadzeniem rezerw, a to w pierwszym rzędzie poprzez stwarzanie warunków do przejawiania samodzielności i inicjatywy zatrudnionych. Przed 30 laty firma oferowała przeloty do trzech miast w Teksa-

sie, a obecnie obsługuje 57 miast w 29 stanach i jej wartość giełdowa jest większa niż razem wziętych American Airlines, United Airlines, Delta, Continental, Northwest Airlines i US Airway. Jest to jedyne przedsiębiorstwo na świecie, które od początku swego istnienia osiąga zysk z prowadzonej działalności.

Z doświadczeń europejskich wynika [„Zarządzanie na Świecie”, nr 1, s. 27], że kulturę przedsiębiorstw obciążają dzisiaj następujące zjawiska:

- Inwestorzy i analitycy wywierają silny nacisk na zarządzających przedsiębiorstwami, domagając się ciągłego podnoszenia zysku. Sprzyja to powiększaniu się dystansu pomiędzy radami nadzorczymi a zarządami, a także pomiędzy zarządami a menedżerami niższych szczebli;

- Oczekiwania koncentrują się głównie na prezesach zarządów, którzy w wypadku nieuzyskiwania pożądaných rezultatów są coraz częściej zmieniani. Tendencje do skupiania prawie całej uwagi na najwyższym szczeblu kierowania potęgują media. Na ogół w takich sytuacjach kierownictwo reaguje gwałtownymi próbami głębszych reorganizacji, które zwykle kończą się redukcjami personelu;

- Powstaje wówczas swoisty konformizm wśród menedżerów niższych szczebli zarządzania, sprowadzanych tylko do roli wykonawców poleceń;

- Zarządy wykazują skłonność do faworyzowania przede wszystkim młodych, dynamicznych menedżerów. Ci jednak, widząc u przełożonych niepewność w rozwiązywaniu nagłych, nieprzewidzianych problemów, nastawiają się głównie na robienie szybkiej kariery i zapewnienie sobie zabezpieczenia finansowego już w wieku ok. 40 lat;

- W wyniku oddziaływania tych czynników, a także fuzji (które często wiążą się z dużymi zwolnieniami), maleje znacznie lojalność pracowników wobec zatrudniającego ich przedsiębiorstwa;

- W tej sytuacji chęć i możliwości troszczenia się przełożonych o pracowników słabną i obniża się poziom identyfikacji naczelnego kierownictwa z przedsiębiorstwem.

W rozwiązywaniu tego problemu pierwszym wymogiem jest konieczność nadania procesowi zarządzania dużej elastyczności, umożliwiającej reagowanie na zmiany otoczenia organizacji i twórcze jego kształtowanie, a drugim konieczność przygotowania organizacji do wypełniania żądań wpływowych grup nacisku (konsumenci, ekolodzy, politycy), powodujących, że współczesna organizacja przestaje być niezależnym uczestnikiem gry ekonomicznej. Za punkt wyjścia w badaniu tego problemu H.I. Ansoff przyjmuje model organizacji zawierający następujące zmienne:

- 1) otoczenie, które na różnych poziomach turbulencji może mieć charakter stabilny, reaktywny, antycypacyjny, eksploracyjny i kreatywny,

- 2) typ władzy w organizacji w odniesieniu do trzech struktur – autokratycznej, zdecentralizowanej i rozproszonej oraz trzech sposobów jej sprawowania –przez przetarg, przymus i consensus,

- 3) typ przywództwa – obok przywództwa strategicznego wyróżnia w organizacji i otoczeniu wpływy o charakterze politycznym,

- 4) typ kultury organizacyjnej jako zespołu norm i wartości przyjmowanych przez uczestników, a zwłaszcza kierownictwo naczelne,

- 5) kompetencje w zakresie zarządzania i logistyki,

- 6) model procesu strategicznego wyboru,

- 7) wzorce działania i zachowania strategicznego [3, s. 13].

Jeśli uwzględnimy zróżnicowane stany wytypowanych zmiennych, to otrzymamy 11250 możliwych kombinacji typów zarządzania, z których jednak tylko nieliczne spełniają wymagania zarządzania w strategiczny sposób. W koncepcji

Ansoffa krytyczną funkcją zarządzania jest zdolność wykrywania „słabych” sygnałów otoczenia, podczas gdy organizacje polegają raczej na wynikach badań „sygnałów silnych,” których oddziaływanie stosunkowo łatwo jest określić. W ujęciu zaproponowanym przez Ansoffa zarządzanie strategiczne jest więc stałym procesem budowania organizacji, dopasowywania jej podstawowych wymiarów w ten sposób, aby uczynić działanie skutecznym w danym typie otoczenia. Ten bezsprzecznie słuszny postulat nie jest jednak rozwinięty do postaci umożliwiającej formułowanie wskazań praktycznych w identyfikowaniu zdarzeń tylko przewidywalnych, a zaprezentowany model jest tworem zbyt abstrakcyjnym, aby mieć walory praktyczne.

Próbę scharakteryzowania praktycznej wykładni zarządzania strategicznego przedstawia A. Stabryła. W czynnościowym sensie zarządzanie strategiczne autor ten rozumie jako „proces informacyjno-decyzyjny (wspomagany funkcjami planowania, organizacji, motywacji i kontroli), którego celem jest rozstrzyganie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego. Problemy kluczowe dotyczą podstawowych dziedzin aktywności całej firmy oraz wyodrębnionych w niej strategicznych jednostek gospodarczych. Z tego właśnie względu przyjmuje się, że zarządzanie strategiczne jest zorientowane z jednej strony na działalność globalną, z drugiej zaś na szczególnie newralgiczne sfery działalności, takie mianowicie, które ze względu na swą wyjątkowość mają zasadnicze znaczenie dla całej firmy” [53, s. 11]. W tym ujęciu za naczelną i powszechną cechę zarządzania strategicznego uważa się globalizację działalności gospodarczej, odnoszoną do każdej organizacji bez względu na jej rozmiary. Działalność globalna zaś interpretowana jest jako:

– ogólny kierunek działania, zdeterminowany przez realizację przedsięwzięć gospodarczych w sposób całościowy, a więc przy zaangażowaniu całego potencjału przedsiębiorstwa lub przeważającej jego części;

– wyrażenie orientacji na światowy wymiar produktu, rynków (klientów), techniki, kosztów itp.

Konsekwencje dla praktycznej wykładni zarządzania strategicznego wynikające z tej dualności globalizacji A. Stabryła dostrzega w fakcie, że „globalizacja, pojmowana zaś w znaczeniu orientacji światowej stanowi w istocie postulat rozwinięcia zarządzania strategicznego w kierunku kreowania wizji, misji i celów firmy w najszerszym kontekście makrosystemów gospodarki światowej, a także do internacjonalizacji polityki firmy. Sfery działalności natomiast mają charakter odcinkowy i odpowiadają im strategie dziedzin gospodarowania (biznesów, domen) oraz strategie funkcjonalne. W tym przypadku zachodzi przejście z poziomu globalnego na poziom działalności odcinkowej, co w pewnym sensie jest odstępstwem od jednej z głównych zasad zarządzania strategicznego, jaką jest zasada podejścia systemowego. Ze względu jednak na to, iż wymiar strategiczny dotyczy również spraw i zadań cząstkowych o znaczeniu podstawowym dla powodzenia całej firmy, przeto włącza się je w zakres zarządzania strategicznego. Działalność globalna i znacząca ranga problemów cząstkowych stanowią kryteria oddzielające zarządzanie strategiczne od zarządzania operacyjnego, które zajmuje się sprawami rutynowymi i bieżącymi” [53,s.11]. Na problem ten zwrócono uwagę w niniejszym rozdziale, przedstawiając model syntezy struktur hierarchicznych dla wielkości charakteryzujących system zarządzania.

W odniesieniu do formowania konfiguracji zarządzania strategicznego wyróżnia się trzy poziomy:



1) poziom całej firmy (z odpowiedzialnością naczelnego kierownictwa),

2) poziom strategicznych jednostek gospodarczych, wyróżnionych z punktu widzenia określonej dziedziny gospodarowania,

3) poziom funkcjonalny, zarówno całości, jak i poszczególnych strategicznych jednostek gospodarczych. Dotyczy to funkcji (wyspecjalizowanych działów), które są wyodrębnione w strukturze organizacyjnej.

W podejściu tym wyróżnia się:

- fazę diagnostyczną, którą reprezentuje analiza strategiczna (lub jakiś jej etap),

- fazę projektowania dotyczącą formułowania strategii zarządzania.

Cytowany autor stanowisko swoje uzasadnia następująco: „w odniesieniu do istniejących firm sprawa badań diagnostycznych wydaje się bezsporna, nie sposób bowiem wyobrazić sobie racjonalnego zarządzania, które byłoby pozbawione warstwy analitycznej, ukierunkowanej na ocenę sytuacji zewnętrznej oraz wewnętrznych uwarunkowań organizacji i funkcjonowania firmy, przede wszystkim w kontekście aktualnie realizowanej strategii zarządzania” [53, s. 12]. Przedstawia on kilka definicji zarządzania strategicznego, ilustrujących odmienności interpretacyjne znajdujące wyraz w poglądach ich autorów. Zestawienie to obejmuje definicje skonstruowane przez: L.L. Byarsa, B. Wawrzyniaka, J.A. Pearcea II, R.B. Robinsona jr., R.W. Griffina oraz definicję zawartą w pracy pod red. R. Krupskiego [66]. I tak:

- według L.L. Byarsa zarządzanie strategiczne polega na podejmowaniu decyzji w sprawie przyszłych kierunków działania oraz na implementacji (wdrożeniu) tych decyzji. Zgodnie z powyższym w zarządzaniu strategicznym można wyróżnić dwie fazy – planowania strategicznego oraz implementację strategii. Planowanie strategiczne obejmuje następujące etapy:

- 1) definiowanie filozofii i misji organizacji,
- 2) ustalanie długo- i krótkoterminowych celów, odpowiednio do przyjętej misji,
- 3) wybór strategii na podstawie określonych kryteriów efektywności, stosownie do założonych celów organizacji.

Implementacja strategii jest natomiast zazwyczaj ukie-  
runkowana na:

- 1) rozwój oraz adaptację struktury organizacyjnej do wybranej strategii,
- 2) utrzymanie lub wprowadzenie niezbędnych funkcji do działalności firmy, aby przyjęta strategia została skutecznie zrealizowana,
- 3) monitoring efektywności poszczególnych etapów wdrażania strategii.

– Według B. Wawrzyniaka przez zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem rozumie się taką koncepcję zarządzania, która opiera się na wartościach charakterystycznych dla orientacji globalnej.

– Według J.A. Pearce’a II i R.B. Robinsona jr. zarządzanie strategiczne to decyzje i działania związane z opracowaniem i realizacją planów, podejmowane stosownie do założonych celów przedsiębiorstwa. Do szczególnych zadań zarządzania strategicznego należą:

- 1) sformułowanie misji przedsiębiorstwa, zawierającej szeroką deklarację zamierzeń,
- 2) rozwój profilu firmy w aspekcie jej zdolności rozwojowej i uwarunkowań wewnętrznych,
- 3) badanie otoczenia w kontekście czynników determinujących pozycję strategiczną i konkurencyjną przedsiębiorstwa,
- 4) ocena opcji strategicznych firmy ze względu na posiadane przez nią zasoby i wymogi otoczenia,
- 5) dostosowanie najbardziej pożądanym opcji strategicznych do przyjętej misji,

6) ustalenie celów perspektywicznych i opracowanie wersji rozwiniętej podstawowych strategii zarządzania przedsiębiorstwem skorelowanych z najkorzystniejszymi opcjami strategicznymi,

7) sformułowanie szczegółowych celów rocznych i strategii krótkoterminowych stosownie do wybranych strategii podstawowych,

8) implementacja wybranych strategii (budżetowania i alokacja zasobów, podział zadań, dobór personelu, zmiany struktury organizacyjnej, restrukturyzacja systemu eksploatacyjnego),

9) oszacowanie efektywności wdrażania strategii uwzględniające przyszłe wymagane zmiany.

– Według R.W. Griffina zarządzanie strategiczne to proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii sprzyjających wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych.

– W cytowanej pracy pod red. R. Krupskiego zarządzanie rozumiane jest jako proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący, oraz sprzężony z nim proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także zapewnić istnienie organizacji w sytuacjach nieciągłości.

Analiza rozmaitych koncepcji zarządzania strategicznego uzasadnia wniosek, jaki w pracy [34, s. 31], został sformułowany następująco: „koncepcja zarządzania strategicznego implikuje model przedsiębiorstwa dynamicznego oraz elastycznego, skłonnego do ryzyka, zdolnego do wprowadzania nawet ryzykownych i kontrowersyjnych zmian dokonywanych w sposób systemowy w przekroju całego przedsiębiorstwa. Jednocześnie jednak zarządzanie strategiczne nie dysponuje gotowymi procedurami, które wskazywałyby, jak zarządzać przedsiębior-

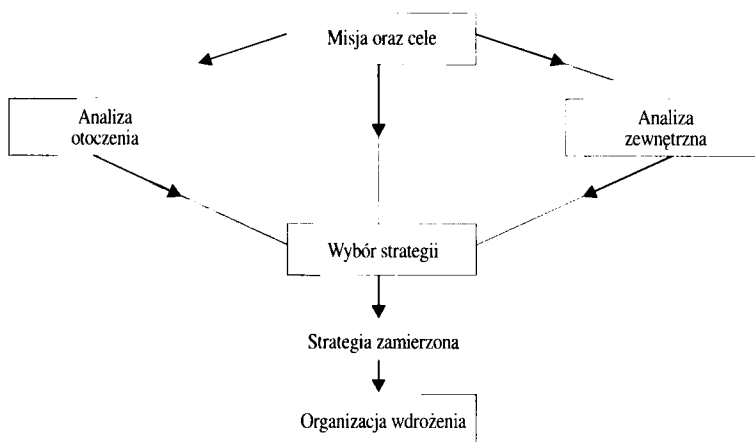
stwem. Z metodologicznego punktu widzenia oznacza to, że w zarządzaniu strategicznym celem pierwotnym przestaje być pozyskiwanie informacji dla celów bezpośredniego decydowania (a więc swego rodzaju instruktaż dla praktyki zarządzania), natomiast jego punkt ciężkości przesuwają się z ugruntowania poznawczego procedur decyzyjnych na przedsiębiorstwo jako system, z jego wszechzwiązkami z otoczeniem”. Autor słusznie stwierdza tu, że przy rozwiązywaniu problemów rozwojowych przedsiębiorstwa sama metodologiczna postawa nie oznacza dla kadr menedżerskich, które interesuje przede wszystkim odpowiedź na pytanie: gdzie szukać źródeł sukcesu? Dla uszczegółowienia tego pytania można je sformułować następująco: na których etapach działalności należy szukać (bazując na posiadanych możliwościach) swych szans, a na których należy się spodziewać największych zagrożeń?

### **1.2.2. Etapy procesu zarządzania strategicznego**

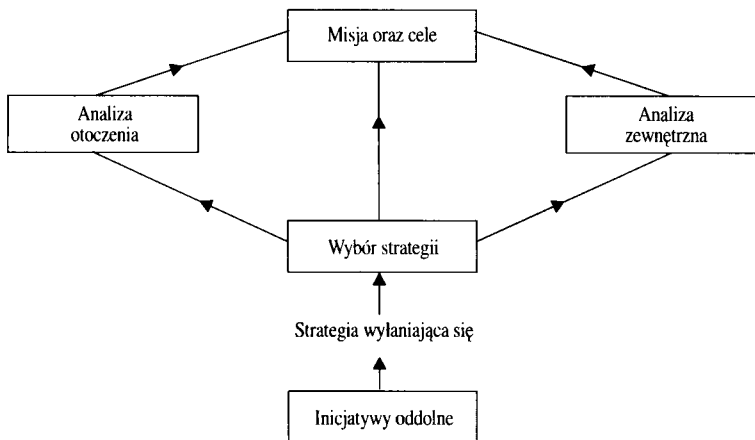
Prezentowane w literaturze modele zarządzania strategicznego ukazują różne etapy o różnej treści, kolejności i rozłożeniu akcentów. A. Thompson i A. Strickland ujmują zarządzanie strategiczne jako ciągły, pięcioletni proces ze sprzężeniami zwrotnymi. Do tych faz zaliczają:

- 1) określenie celu i misji organizacji,
- 2) ustalenie zadań strategicznych (dotyczących wyników korporacji oraz jej pozycji rynkowej),
- 3) formułowanie strategii korporacji lub biznesu,
- 4) wdrażanie i realizowanie wybranego planu strategicznego,
- 5) ocenianie i reformułowanie planu strategicznego na podstawie aktualnych doświadczeń, zmian warunków oraz nowych priorytetów [42, s. 82].

Przyjęcie za punkt wyjścia zdefiniowanie celu i misji organizacji oznacza wykorzystanie procedury tworzenia strategii zamierzonej bez wyeksponowania etapów analizy zasob-



Rys. 3. Proces tworzenia strategii zamierzonej  
 Źródło: [ 42, s. 83].



Rys. 4. Proces tworzenia strategii „wylaniającej się”  
 Źródło: jak do rys. nr 3.

bów firmy i analizy otoczenia. Jest to odzwierciedlenie idei ciągłego opracowywania strategii, jej korekt oraz silnych sprzężeń zwrotnych. Schemat takiego postępowania przedstawia rys. nr 3.

Inny przebieg ma proces tworzenia strategii „wylaniających się”, przedstawiony na rys. nr 4. Tu postępowanie ma przebieg odwrotny: nie od misji i celów do strategii i organizowania wdrożenia, lecz od pomysłów w głębi organizacji, poprzez wybór strategii, do analizy oraz misji i celu przedsiębiorstwa. M. Porter do schematu formułowania strategii włącza również fazę analizy aktualnego stanu przedsiębiorstwa. Według niego proces ten składa się z trzech etapów, a na każdym z nich należy poszukiwać odpowiedzi na następujące pytania:

- co przedsiębiorstwo robi obecnie?
- co się dzieje w otoczeniu?
- co przedsiębiorstwo robić powinno?

Na pierwszym etapie dokonuje się identyfikacji obecnej strategii, pozycji firmy, jej silnych i słabych stron, konkurentów oraz tendencji występujących w sektorze. Przy badaniu barier i szans rozwoju firmy pomocne może okazać się zastosowanie kwestionariusza opracowanego przez autorów pracy [56, s. 108-117], który zamieszczono w tabeli nr 2.

W ramach drugiego etapu procesu formułowania strategii dokonuje się czterech analiz następujących elementów:

- 1) sektora,
- 2) konkurentów,
- 3) społecznej,
- 4) silnych i słabych stron firmy.

Trzeci etap obejmuje następujące działania:

- 1) określenie zgodności obecnej strategii oraz założeń przez:

Tabela 2

## Bariery i szanse rozwoju firmy

Lp	Obszary – pytania	Bariery				Szanse				Uwagi
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	A. Wyroby i usługi	Kierunki	Środki	Sposoby	Informacja słowna i sugestie	Kierunki	Środki	Sposoby	Informacja słowna i sugestie	
1.	Czy istnieje własny profil wyrobów i usług									
2.	Czy wyroby odpowiadają potrzebom rynku									
3.	Czy są łatwe do skopiowania									
4.	Czy wszystkie wyroby są rentowne									





1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	<b>C. Konkurenci</b>									
9.	Czy klienci firmy mogą łatwo wybrać nowych dostawców									
10.	Czy znasz mocne i słabe strony konkurentów									
11.	Czy firma rozwija się właściwie w stosunku do swoich konkurentów									
12.	Czy oceny zależą bezpośrednio od cen konkurentów									
13.	Czy nowi konkurenci wchodzi na rynek									



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	<b>F. Pomieszczenia, wyposażenie</b>									
19.	Czy pomieszczenia są wystarczające a ich rozbudowa możliwa									
20.	Czy pomieszczenia i maszyny (technologia) są korzystne dla pracowników									
21.	Czy firma dysponuje specjalnym know-how lub wyposażeniem									
22.	Czy firma może inwestować zgodnie ze swoją specjalnością									



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
27.	Uwężenie środków finansowych w zapasach									
	<b>H. Kadry</b>									
28.	Czy firma dysponuje odpowiednią kadrą kierowniczą									
29.	Czy istnieje wystarczający ilościowo i pod względem kwalifikacji personel wykonawczy									
30.	Czy kierownictwo ma zaufanie do pracowników									
31.	Stopień stabilizacji kadr									



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
36.	Czy ta złożoność – na wszystkich szczeblach – sprzyja wykony- waniu obowiąz- ków									
37.	Czy ważne zadania mogą być wykony- wane przez innych									
38.	Czy istnieją współpraca i więź w podejmowaniu decyzji o rozwoju oparte na harmonizowaniu interesów właścicieli i pracowników									

[illegible]



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
43.	Czy regularnie są analizowane słabe i mocne strony firmy									
44.	Czy wykorzystuje się zewnętrznych ekspertów do dyskontowania rozwoju firmy									
45.	Czy doskonalili się regularnie procedury wykonywania pracy									
46.	Czy wykorzystuje się nowoczesne środki techniczne do usprawnienia zarządzania									



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
51.	Czy rozwój finansowy ocenia się za pomocą kluczowych wskaźników									
52.	Czy istnieje długookresowe planowanie finansowe									
	<b>L. Planowanie długookresowe</b>									
53.	Czy regularnie zwraca się uwagę na zmiany w otoczeniu									
54.	Czy pozostawia się niezbędną rezerwę czasu na planowanie przyszłości									

[illegible]

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
58.	Czy stosunki z jakąś władzą mogą się zepsuć									
59.	Czy istnieje jakaś formalna lub nieformalna współpraca z jakąś władzą									
60.	Czy istnieje konflikt z jakąś władzą									



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
63.	Czy popyt zależy od czynników związanych z polityką zagraniczną – czy firma może sobie z tym poradzić, czy ma odpowiednie środki									
64.	Czy sektor publiczny jest konkurencyjny w stosunku do firmy na ważnych rynkach – czy firma może sobie poradzić z niekorzystnymi zmianami i czy ma na to środki finansowe									

[illegible]



[illegible]

[illegible]

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
68.	Czy firma ma problemy ze środowiskiem wewnętrznym w obszarze, którym zarządza z tytułu prawa własności lub umowy									
69.	Czy firma ma długi, od których odsetki są uzależnione od oficjalnych stawek  – Czy w razie wzrostu tych stawek firma pozostanie rentowna									

[illegible]



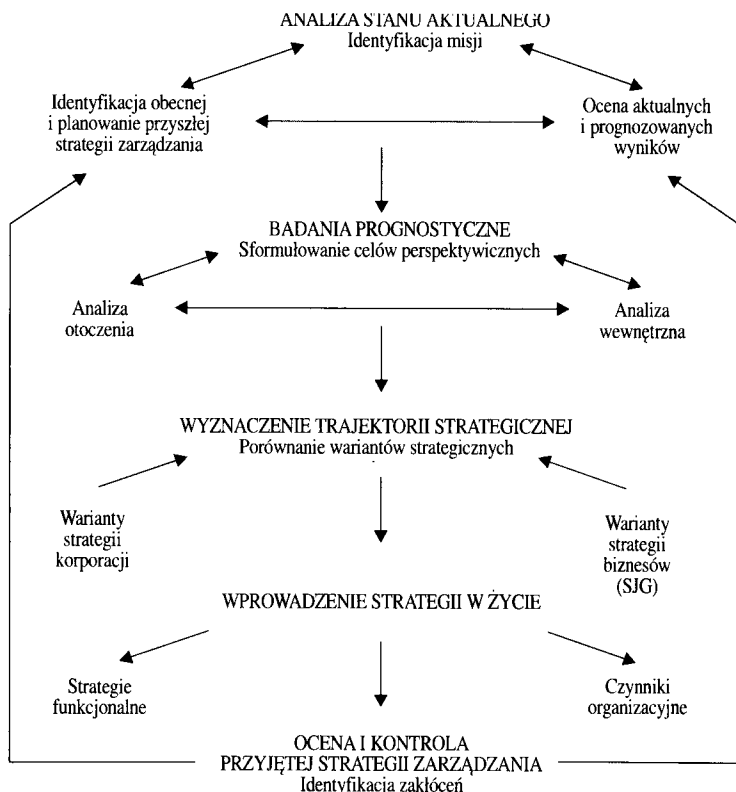
[illegible]

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	– Samej firmy, – Jej strategii rozwoju – Wyrobów i usług firmy – Najważniejszych klientów – Konkurentów – Innych problemów ważnych dla firmy									

Ustalenia końcowe:

1. Jest celowe:
  - a) utrzymanie ciągłości strategii rozwoju (dlaczego) pod warunkiem przezwyciężenia barier (...) i wykorzystania szans (...).
  - b) częściowej zmiany strategii (dlaczego) w kierunku (...).
  - c) zrezygnowania z dotychczasowej strategii ze względu na (...).
2. Zmiany własnościowe:
  - nie są uzasadnione
  - są uzasadnione
  - w jakim kierunku
3. Prace nad strategią i zmianami własnościowymi powinny być prowadzone:
  - przez obecne kierownictwo
  - nowe kierownictwo
  - ekspertów zewnętrznych
4. Ograniczenia–cele:
  - powinny być utrzymane w mocy
  - należy zmodyfikować

Źródło: [32, s. 108-117].



Rys. 5. Model zarządzania strategicznego (I)

Źródło: L.W. Rue, P.G. Holland (Strategic Management, 1989, s. 31),  
cyt. za [53. s. 14].

a) porównanie przyjętych założeń z wynikami analizy,

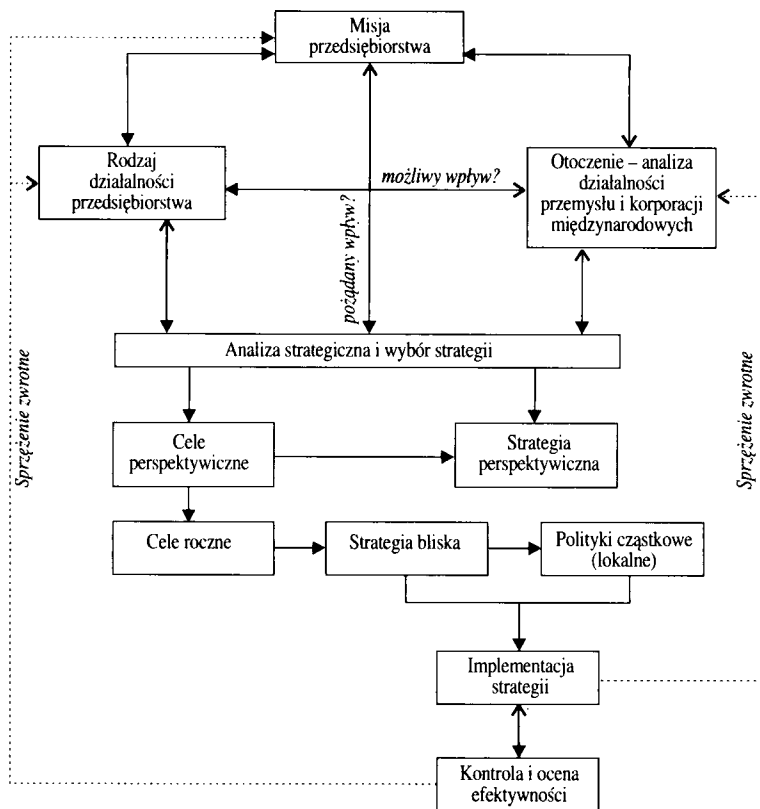
b) dostosowanie strategii do zasobów i otoczenia;

2) określenie realnych możliwości strategicznych (możliwych do przyjęcia strategii),

3) wybór strategii.



A. Stabryła przedstawia dla zobrazowania zarządzania strategicznego trzy modele graficzne charakteryzujące – jak pisze – ujęcie procesowe, z wyróżnieniem typowych faz dotyczących: badań diagnostycznych, projektowania strategii i jej implementacji. Modele te przedstawiono na rysunkach nr 5, 6, 7.

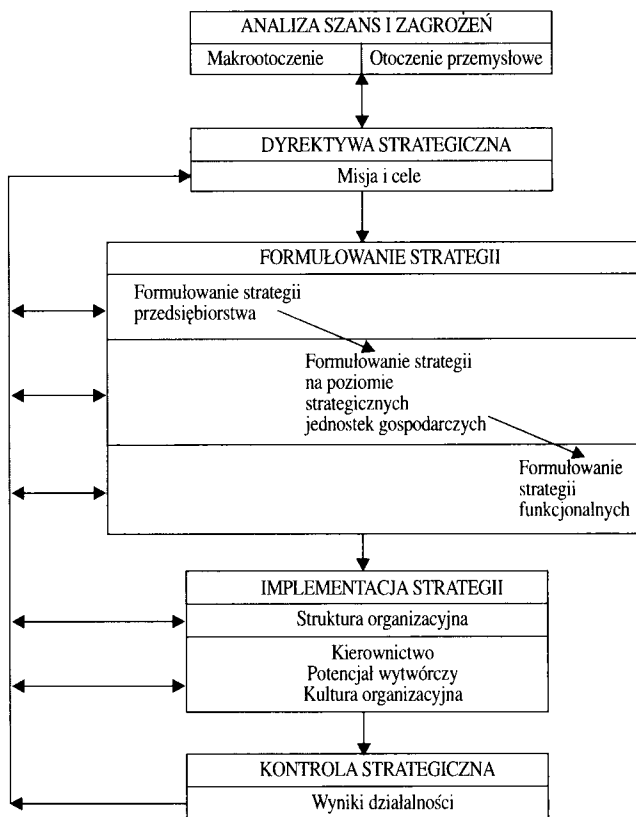


Oznaczenia:

- główne oddziaływania
- uboczne oddziaływania

Rys. 6. Model zarządzania strategicznego II

Źródło: J.A. Parce II, R.B. Robinson jr (1991, s. 12), cyt. za [53, s.15].

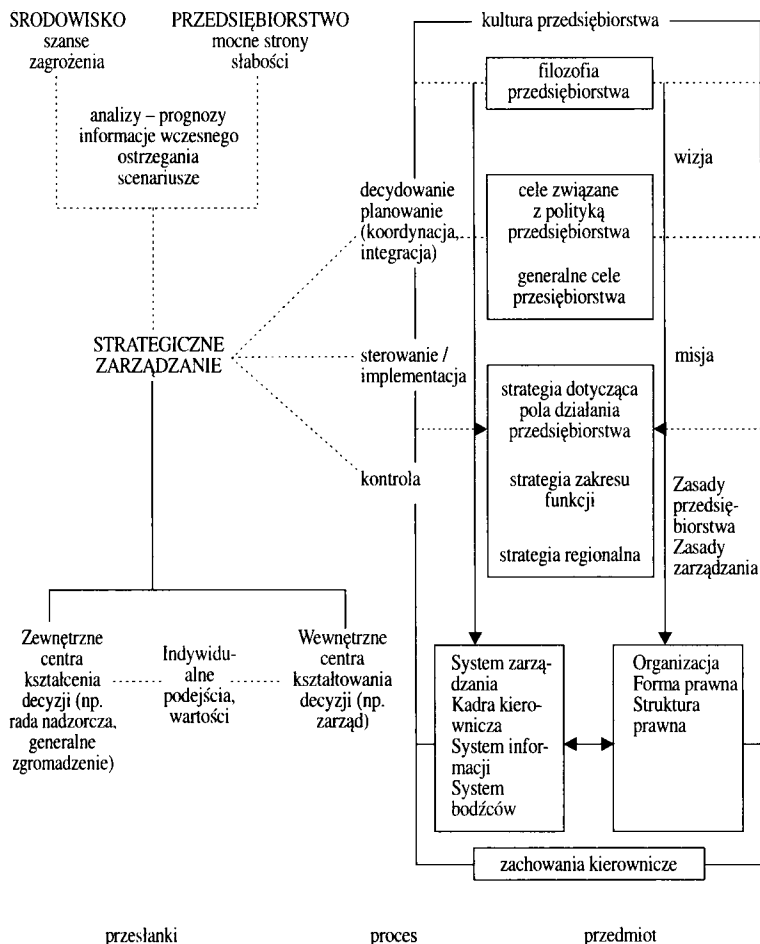


Rys. 7. Model zarządzania strategicznego III

Źródło: P. Wright, Ch. D. Pringle, M. J. Kroll (1992, s. 5), cyt. za [53, s.17].

Procesowe ujęcie zarządzania strategicznego jest próbą zintegrowania wszelkich orientacji, wymiarów i analiz przedsiębiorstwa. Widać tu wyraźnie, że społeczna strona przedsiębiorstwa jest równie ważna jak ekonomiczno-społeczna. Często wyraża się opinię, że inwestowanie w procesy społeczne jest efektywniejsze niż ekonomiczne reguły rynku lub formalne reguły biurokracji.

Przykładem połączenia w zarządzaniu strategicznym zarządzania technicznego z zarządzaniem podsystemem społecznym oraz z zarządzaniem kulturą organizacyjną jest przedstawiony na rys. nr 8 model D. Hahna.



Rys.8. Gestorzy, proces i przedmioty strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem  
 Źródło: D. Hahn, *Strategische Unternehmensführung. Stand und Tendenzen*. Teil 1. „Zeitschrift Führung + Organization” 1989, nr 3, cyt. za [55, s. 55].

W świetle przedstawionych poglądów przyjmuje się za Johnsonem i Scholesem [cyt. za 41, s. 85], że proces zarządzania strategicznego przebiega w trzech głównych etapach, na które składają się:

- 1) analiza strategiczna,
- 2) wybór strategii,
- 3) wdrożenie strategii.

Analiza strategiczna dotyczy obszarów obejmujących: a) oczekiwania, cele i misję organizacji, b) zasoby organizacji, c) otoczenie zewnętrzne organizacji.

Wybór strategii to: a) generowanie opcji strategicznych, b) ocena poszczególnych opcji, c) wybór wariantu strategii.

Etap wdrożenia zawiera działania w zakresie: a) planowania zasobów niezbędnych dla wdrożenia strategii, b) określania zmian struktur organizacyjnych w związku z podjętą strategią, c) opracowania systemów motywacyjnych i kontrolnych związanych z nową strategią rozwoju.

W dalszej części pracy przedstawiono przykład wykorzystania analizy strategicznej w wyborze strategii małej firmy.

### **1.2.3. Zasady zarządzania strategicznego**

Jak wynika z przedstawionych powyżej poglądów teoretycznych i doświadczeń praktycznych, w realizacji idei zarządzania strategicznego przedsiębiorstwo (tak jak każda inna organizacja) traktowane jest jako ekspresyjna, a nie jedynie ekonomiczna forma działalności. Na każdym z poziomów zarządzania występuje konieczność nie tylko reagowania na bodźce otoczenia w zróżnicowanych obszarach (problemy strukturalne, organizacyjne, kadrowe, motywacyjne, informacyjne, kultury organizacyjnej), ale również twórczego wywoływania zmian, nie zaś czekania na nie. Efekt działań związanych z analizą możliwych do przyjęcia rozwiązań zależy nie tylko od rodzaju działalności w konkretnych warunkach i okresie, w jakim ma ona miejsce, ale wymaga dodatkowo uwzględnia-

niacnia zaszłości niejednokrotnie nie mających bezpośredniego związku z treścią podejmowanych czynności. Im lepiej znany jest kontekst zachodzących zdarzeń, tym efektywniejsza (sprawniejsza i mniej kosztowna) jest ich analiza. Znane jest, zrodzone z doświadczeń praktycznych stwierdzenie, że kto nie patrzy w przeszłość, nie ma widoków na przyszłość. Można jednak napotkać zupełnie odmienne stanowiska w tej kwestii – na przykład wybitny przedstawiciel praktyki gospodarczej XX w., jakim niewątpliwie był Henry Ford (1863-1947), stwierdził, że „history is bunk” (historia to banialuki). Tymczasem to właśnie historia rozwoju imperium samochodowego Forda dobitnie potwierdza bezzasadność takiej opinii. Zróżnicowanie i wielowarstwowy charakter problemów, które muszą rozwiązywać współcześni menedżerowie powoduje, że zmuszani są oni do wychodzenia w podejmowanych działaniach poza ściśle określone ramy racjonalnej ekonomii i wzbogacania treści działań poprzez uwzględnianie czynników niemierzalnych. Historiozof (filozof historii) A. Toynbee na podstawie przeprowadzonych badań stwierdził, że cywilizacje umierają, gdy wyczerpują się twórcze siły społeczności, co, mimo zewnętrznych przejawów wysokiego materialnego uposażenia, prowadzi do zniszczenia socjalnej spistości i jednolitości [56, s. 51].

Uwzględnienie kontekstu zachodzących zmian jest, co prawda, warunkiem koniecznym, lecz niewystarczającym dla twórczych zachowań menedżerów. Swoistego rodzaju ramy tych zachowań wyznaczają pewne zasady, których przestrzeganie ułatwia unikanie nietrafnych koncepcji i chaosu w ich realizacji. Zasady te są różnie precyzowane. J. Penc [40, s.132-138], odnosząc swoje rozważania na ten temat do przedsiębiorstw polskich, do podstawowych zasad zarządzania strategicznego zalicza wymienione poniżej kwestie.

1. Organizację systemu informacyjnego. System informacyjny winien być skonstruowany tak, aby istniała możliwość identyfikowania czynników wywierających największy wpływ

na strategię przedsiębiorstwa. Powinien on umożliwić dostęp do danych o:

- światowych tendencjach w polityce, nauce i technice, ekonomii, demografii i ekologii,
- strategicznych zamiarach instytucji centralnych,
- pracy i zamierzeniach placówek naukowo-badawczych,
- postępie technicznym w danej branży i gałęzi przemysłu,
- technologii, organizacji pracy i źródłach energii,
- sytuacji na rynkach danej branży i w głównych firmach konkurencyjnych,
- własnych zamierzeniach strategicznych,
- przebiegu wdrażania strategii,
- punktach „krytycznych”,
- posiadanych środkach i zasobach,
- mocnych i słabych stronach własnego działania, a także informacje wewnętrzne niezbędne do właściwego wykonywania pracy przez poszczególne służby przedsiębiorstwa.

2. Precyzyjne określenie pozycji firmy, a więc celów, które pragnie ona osiągnąć (produkcyjnych, społecznych, rynkowych, finansowych, prestiżowych itp.). Aby określić te cele, należy uwzględnić następujące wymagania:

- cele należy sprecyzować „strategicznie”, uwzględniając posiadane możliwości elastycznego reagowania na zmieniające się wymagania nabywców,
- dużą częstotliwość innowacji i skracanie czasu wprowadzania nowych produktów na rynek,
- podnoszenie jakości i niezawodności wyrobów,
- cele należy kształtować dla całego przedsiębiorstwa traktowanego jako system, a nie suma poszczególnych działów; cele działów winny wynikać ze strategii całości i nie mogą być ze sobą sprzeczne,

- cele należy formułować operacyjnie, każdy z osobna, ułatwia to bowiem kontrolę wykonania zadań,
- należy określić stopień wartości danego celu w stosunku do innych (rangowanie celów),
- zapewnienie zbieżności celów przedsiębiorstwa z celami pracowników,
- uszeregowanie celów według terminów ich realizacji.

### 3. Określenie wewnętrznych warunków realizacji strategii.

Oznacza to ocenę możliwości wprowadzania zasadniczych zmian w odniesieniu do zasobów, kadr, finansów, a nawet wytypowanie takich dziedzin działalności, które mogą stać się filarami przyjętej strategii. Dotyczy to: posiadanych zasobów pracy i kadrowych, mocy produkcyjnych, zasobów naukowo-technicznych, możliwości innowacyjnych, infrastruktury produkcyjnej i usługowej. Wymaga to przeanalizowania takich elementów działalności jak:

- podstawowy segment rynku (jakim klientom oferuje się wyrób lub usługę),
- kluczowe elementy sukcesu (silne strony firmy),
- łatwość pojawienia się konkurencji,
- konieczne inwestycje.

Według J. Penca [40, s.135], przedsiębiorstwo może stosować trzy środki strategiczne: restrukturyzację, intensyfikację działań w dotychczasowych zakresach oraz podejmowanie działań w nowych. Restrukturyzacja oznacza zmianę struktury produkcji i rynku, wycofanie zagrożonych lub nie sprawdzonych segmentów produkcji i rynku. Jak wynika z doświadczeń, próby działania przez dłuższy czas w zbyt wielu obszarach bez możliwości dysponowania koniecznymi zasobami kończą się niepowodzeniem. R. Borowiecki w artykule *Bariery restrukturyzacji przedsiębiorstw w okresie transformacji*<sup>2</sup> pisze, że jest to zadanie bardzo trudne i wymaga przede

---

<sup>2</sup> R. Borowiecki. *Bariery restrukturyzacji przedsiębiorstw w okresie transformacji* w: „Przegląd Organizacji” nr 6, 1995, s. 19.

wszystkim usunięcia wielu barier, które obecnie w przypadku przedsiębiorstw polskich mają swe źródło w:

- nadmiernych rozmiarach przedsiębiorstw i produkcji, nie dostosowanych do istniejącego popytu, oraz braku mechanizmów uelastycznienia organizacji, wytwarzania pod kątem efektywnego skorelowania wymagań stawianych przedsiębiorstwom przez rynek i działania konkurencji;

- niskiej jakości wyrobów i świadczonych usług, nienowoczesnej technologii, pełnym uzależnieniu od kooperantów oraz usztywnieniu profilu produkcyjnego ze względu na posiadany zasób majątku trwałego;

- nieprawidłowych proporcjach między poszczególnymi grupami środków trwałych i niewłaściwej strukturze wyposażenia technicznego obsługującego kolejne ogniwa procesu produkcyjnego, a także w znacznej dekapitalizacji parku maszynowego;

- ułomności stosunków własnościowych w gospodarce planowanej, a tym samym w braku określenia stanu prawnego majątku przedsiębiorstw (w tym także ewentualnych roszczeń do niego osób trzecich), niskiej wydajności pracy oraz niedostosowaniu wielkości i struktury zatrudnienia do wymogów rynkowego otoczenia (przerosty zatrudnienia w produkcji i administracji);

- zbyt rozbudowanych funkcjach pozaprodukcyjnych – zarówno wobec załogi, jak i wobec otoczenia zewnętrznego, znajdujących swój majątkowy wyraz m.in. w postaci zakładowych domów mieszkalnych, szkół przyzakładowych, żłobków, przedszkoli, domów kultury, ośrodków sportowych i wczasowych;

- braku umiejętności prowadzenia badań rynkowych, promowania własnych wyrobów na rynku krajowym i rynkach zagranicznych oraz budowania własnych kanałów dystrybucji;

- bezpośredniej zależności kompetencji zarządczych w przedsiębiorstwie nie od stosunku własności, lecz od stosunku pracy, struktur organizacyjnych i metod zarządzania.



**Intensyfikacja działań w podstawowych zakresach** oznacza pozostanie przy nadal atrakcyjnych sferach działalności, jeśli możliwe jest usprawnienie obsługi rynku, obniżenie kosztów produkcji i optymalizacja portfela zamówień. Z doświadczeń przedsiębiorstw krajów gospodarczo wysoko rozwiniętych wynika [39, s. 135], że najkorzystniejsze jest określenie obszaru działania przedsiębiorstwa w kategoriach funkcji, na jakie zgłasza zapotrzebowanie użytkownik oraz zgodna z funkcjami segmentacja rynku, a także określanie pola poszczególnych zakresów działań, w których tkwią wspólne elementy sukcesu i które mogą samodzielnie istnieć w konkurencyjnym środowisku.

**Podejmowanie działań w nowych zakresach** oznacza z kolei zaangażowanie się w nowe, dobrze rokujące dziedziny produkcji przez posunięcia dywersyfikacyjne (zróżnicowanie i wzbogacanie produkcji). Coraz powszechniejsze staje się na przykład zjawisko tzw. aliansów strategicznych. Problem ten opisano szerzej w rozdziale pierwszym niniejszej pracy na przykładzie techniki *keiretsu*.

4. Wybór optymalnego (najkorzystniejszego w danych warunkach) wariantu strategii. Wybór ten zależy od aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa i pozycji, jaką zamierza ono zająć na rynku. Przedsiębiorstwo powinno opracować kilka tzw. intencji strategicznych (wytyczanie celów), wybrać jedną z nich i przekształcić w strategię, czyli po prostu drogę dalszego rozwoju, którą faktycznie obiera.

5. Opracowanie planu strategicznego. Plan ten [według 39, s. 136] powinien być trzystopniowy:

- plan długookresowy (ponad 5 lat), w którym określa się główne cele strategiczne i sposoby ich osiągnięcia,
- plan średniookresowy (do 5 lat), który konkretyzuje koncepcje strategiczne oraz ich metody i środki realizacji,
- plan krótkookresowy (operatywny, roczny), zawierający zestaw środków działania w sferze produkcji i marketingu.

Tabela 3

**Zarządzanie strategiczne jako portfel zasad  
i sposób działania odpowiadających orientacji globalnej przedsiębiorstw**

Przyjmowanie wartości	Respektowane zasady
1	2
Otwartość	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Traktowanie świata jako wspólnego miejsca do zaopatrywania się, produkcji i handlu (tzw. globalizacja zachowań przedsiębiorstw).</li> <li>– Uznanie, że najskuteczniejsze są kontakty bezpośrednie, niesformalizowane (tzw. przedsiębiorstwo bez drzwi).</li> <li>– Podkreślanie, że wzajemne zaufanie jest więcej warte dla wyników i klimatu społecznego niż najbardziej sprawne systemy organizacyjne.</li> </ul>
Kompleksowość	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rozwiązywanie problemów, a nie tylko spełnianie funkcji (czynności) jest istotą zarządzania.</li> <li>– Traktowanie organizacji jako części otoczenia, które stanowi dla niej zbiór szans i zagrożeń i determinuje osiąganie sukcesu w działaniu.</li> <li>– Uznawanie, że dla rozwoju organizacji równie ważne jest osiąganie efektów ekonomicznych, jak i rozwój ludzi.</li> </ul>
Orientacja na przyszłość	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zarządzanie oparte na wizji przyszłości organizacji, nawet odległej w czasie.</li> <li>– Rozwiązywanie dzisiejszych problemów z punktu widzenia przyszłości.</li> <li>– Uznawanie, że postęp jako wyraz rozwoju organizacji jest daleko ważniejszy niż przetrwanie.</li> </ul>
Kreatywność	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zagospodarowanie wiedzy ludzkiej jest daleko ważniejsze niż zasobów rzeczowych.</li> <li>– Respektowanie zasady <i>rerum novarum cupidus</i> (chciwy nowych rzeczy) przez wszystkich wszędzie.</li> <li>– Poszukiwanie i wspieranie liderów.</li> <li>– Rozwijanie u ludzi poczucia potrzeby osiągnięć i sprawdzania się w pracy.</li> </ul>
Orientacja na wyniki	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wypracowywanie bogactwa zamiast jego liczenia lub uzyskiwania go przez rozszerzanie formalnych kompetencji.</li> <li>– Przyjęcie uzyskiwanych wyników, a nie wykonywanych czynności, posiadanych dyplomów czy cech osobniczych za podstawowe kryterium oceny.</li> <li>– Nacisk na działanie: „zrób to”, „wypróbuj to”.</li> </ul>

1	2
Współdziałanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– „Poszukujemy partnerów” zamiast prawa dżungli i działania w pojedynkę.</li> <li>– Poszukiwanie konsensusów, negocjowanie.</li> <li>– Orientowanie form, procedur i metod organizacyjnych na współdziałanie, a nie na zapewnianie dominacji czy ochronę zajmowanych pozycji.</li> </ul>

Źródło: [62, s. 34].

Plan strategiczny powinien być wyrazem całościowej strategii przedsiębiorstwa i mieć pokrycie w budżecie. Powinien zawierać następujące strategie:

- sprzedaży,
- dostaw wyrobów i usług,
- świadczenia własnych usług (strategię serwisową),
- łączności,
- reklamy i promocji,
- kierowania i organizacji,
- badań rynkowych (strategię marketingową),
- strategię cenową,
- innowacyjną i motywacyjną,
- prognozy zysku i czasu zwrotu inwestycji,
- informacje dotyczące konkurencji (krajowej i zagranicznej),
- trendów rynkowych,
- partnerów finansowych,
- rozwiązań prawnych,
- akcjonariuszy i giełdy (notowania akcji).

6. Uzyskanie poparcia załogi dla wprowadzanego programu reform. Wprowadzenie każdej strategii stwarza realne niebezpieczeństwo wystąpienia oporów przejawiających się w podejmowaniu działań utrudniających przeprowadzanie zmian (*resistance to change*) lub powstrzymywanie się od działań przyczyniających się do ich powodzenia.

7. Zapewnienie bieżącego nadzoru i kontroli postępu w realizacji strategii. Bieżący nadzór nad wdrażaniem strategii wymaga posiadania przez kierownictwo wiarygodnej informacji, przede wszystkim z zakresu rachunkowości. Problemy z tym związane i możliwości ich rozwiązywania przedstawiono w następnym rozdziale niniejszym pracy.

B. Wawrzyniak, odnosząc zasady zarządzania strategicznego do orientacji globalnej przedsiębiorstw charakteryzuje je w sposób przedstawiony w tabeli nr 3.

Jak można zauważyć, mimo różnie formułowanych ujęć dotyczących zasad zarządzania strategicznego, we wszystkich przedstawionych podejściach czytelne są pewne cechy wspólne, a mianowicie:

1. Określenie celu na podstawie posiadanych i możliwych do uzyskania zasobów.

2. Określenie misji przedsiębiorstwa jako podstawy i przejawu jego tożsamości.

3. Formułowanie strategii.

4. Odpowiedni system informacyjny.

5. Uzyskanie poparcia załogi (zasada: *consensus facit legem*, czyli zgoda tworzy prawo).

## **Konstruowanie i wybór strategii zarządzania**

### **2.1. Polityka, strategia i taktyka przedsiębiorstwa**

W naukach o zarządzaniu wykorzystuje się wiele pojęć mających źródła w dziedzinach niekiedy dość odległych. Do takich pojęć obok systemu, walki (konkurencyjnej), banku (informacji), polityki oraz taktyki (przedsiębiorstwa) i innych, należy również strategia. Na gruncie organizacji i zarządzania są one wzbogacane co do zakresu i treści, przyjmując inne znaczenia, stosownie do charakterystyk obiektów, których dotyczą. Stwierdzenie, że system techniczny składa się z elementów, na przykład samochód z układu kierowniczego, hamulcowego itd., jest poprawne i jednoznaczne. W wypadku systemu gospodarczego jest on rozumiany jako całość, nie składa się z poszczególnych elementów, lecz jest przez nie tworzony. Każdy bowiem z jego elementów przestał być tym, którym był przed wkomponowaniem go w całość i we współdziałaniu z pozostałymi elementami systemu charakteryzuje się już czym innym.

Walka w dziedzinie militarnej stanowi ciąg działań, których celem jest osłabianie sił przeciwnika z zamiarem jego unicestwienia. W działaniach gospodarczych walka konkurencyjna nie ma na celu unicestwienia konkurenta, lecz jest swego rodzaju testem umiejętności wykorzystania szans, weryfikowanym przez rynek. Całkowite wyeliminowanie konkurentów nie jest tu drogą do zwycięstwa, lecz do klęski. W określeniu bank informacji w przedsiębiorstwie wykorzystana jest analogia do pozyskiwania, segregowania, wykorzystania banknotów. Informacja, tak jak pieniądź, jest najbardziej poszukiwanym dobrem, zajmując pierwszoplanowe miejsce w układzie: informacja – władza – pieniądź. Politykę przedsiębiorstwa można uznać jak C. Busse-

nault [7, s. 25] za globalną wizję bycia przedsiębiorstwem, urzeczywistnianą przez funkcje i odpowiedzialność zarządzających.

Taktyka, słowo również zaczerpnięte z terminologii woj-skowej, oznacza układanie, porządkowanie, szeregowanie uczestników i ich wyposażenia, stosownie do przyjętej strategii walki. W odniesieniu do działalności gospodarczej taktyka jest konkretyzacją założeń strategicznych, przejawiającą się poprzez racjonalizację wykorzystywania posiadanych środków.

Strategia także wywodzi się z terminologii wojskowej. Określenie to od dłuższego czasu znajduje zastosowanie w innych dziedzinach, w szczególności w kierowaniu organizacjami. Rozszerzenie zakresu tego pojęcia wynika z możliwości adaptacji w przedsiębiorstwie głównych zasad strategii militarnej, które sformułował Karl von Clausewitz (1780-1831), pruski generał i teoretyk wojskowości.

**Tabela 4**

**Porównanie: strategii militarne – strategii przedsiębiorstwa**

<b>Zasady</b>	<b>Strategie militarne</b>	<b>Strategie przedsiębiorstwa</b>
• Rozmieszczenie środków	– Tam, gdzie są potrzebne – Kiedy są potrzebne – Sprawność	– Kierowanie ludźmi i inwestycjami – rentowność
• Szybkość	– Działać, zanim przeciwnik się ujawni	– Pozwala być pierwszym na rynku – quasi-monopol – korzyści z sytuacji
• Gotowość	– Ludzi i środków (uzbrojenie i wyposażenie)	– Ludzi i środków (technologie, finanse)
Wykorzystanie sprzyjających sytuacji		
• Motywacja	– Żołd, odznaczenia, lęk przed śmiercią, niewolą	Uczestnictwo i mobilizacja ludzi
Pomyślny wynik działania		

Źródło: opracowanie własne na podstawie [7, s. 256].

Tabela 5

## Polityka, strategia i taktyka przedsiębiorstwa

	Poziom ogólny (najwyższy szczebel hierarchii)	Poziomy specyficzne <i>niveau spécifique</i> (niższe poziomy hierarchii)
Polityka	– Zasady, cele i zadania polityki ogólnej	– Zasady, cele i zadania polityki niższych szczebli
Strategie	– Zadania, cele strategii ogólnych – ostateczne – etapowe – Zasady strategii ogólnych – Programy strategii ogólnych	– Zasady, cele strategii specyficznych – Zasady strategii specyficznych – strategie specyficzne – programy strategii specyficznych
Taktyka	– Cele taktyczne – Operacje taktyczne	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [7, s. 39].

Porównanie zasad strategii militarnych i strategii przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli nr 4, a charakterystykę polityki strategii i taktyki przedsiębiorstwa w tabeli nr 5.

Przedsiębiorstwo stanowi system otwarty, powołany do realizacji określonych celów poprzez przekształcanie rozmaitych zasobów w symbiozie ze swoim otoczeniem. w konkretnych warunkach czasoprzestrzennych. Głównym problemem przedsiębiorstwa jest więc harmonijny rozwój w dłuższym czasie, wykorzystywanie czynników swego rozwoju w celu aktywnej adaptacji do zmieniającego się otoczenia, przy jednoczesnym zachowaniu autonomii kluczowych decyzji. Ale i teraźniejszość, i przyszłość – zwłaszcza w odniesieniu do zmian zachodzących poza przedsiębiorstwem – nie dają się łatwo poznać, gdyż duża liczba koniecznych do uwzględnienia czynników, skomplikowanie pojawiających się sytuacji, niewystarczające informacje kreują niepewność i ryzyko sposobów uzyskiwania zamierzonych rezultatów. Ryzyko i nie-

pewność rosną w miarę upływu czasu i zwiększania zakresu prowadzonej lub planowanej działalności. Ponadto przedsiębiorstwo poddane jest różnym zagrożeniom: konkurencja, konflikty wewnętrzne, zmiany systemowe w gospodarce światowej implikujące procesy dostosowawcze gospodarki krajowej itp. Najtrudniejszym do przewidzenia czynnikiem w realizacji zadań jest człowiek, ze swoimi cechami psychologicznymi i społecznymi. Ostatecznie określenie obszaru czasoprzestrzennej aktywności przedsiębiorstwa obejmującego zasoby ludzkie i materialne, a przez to refleksję, decyzje i działania zarządzających, wymaga skierowania uwagi przede wszystkim na:

- czynnik ludzki,
- niepewność i ryzyko,
- presję czasu,
- powiększanie przestrzeni operacyjnej,
- miejsce w otoczeniu,
- zagrożenia wynikające z ewentualnego powstawania konfliktów i zachowań konkurencji,
- złożoność, zmiany i interakcje pomiędzy elementami wewnętrznymi i zewnętrznymi każdej sytuacji.

Obszar polityki przedsiębiorstwa jest *ex definitione* zmienny i mało rozpoznany. W zależności od okoliczności może występować inwersja pomiędzy zasadami i zadaniami polityki; dotyczy to głównie małych firm, w których skąpe środki nie pozwalają na tworzenie koncepcji rozwoju w dłuższym okresie. Stosują one rozwiązania *ad hoc*, dążąc jedynie do przetrwania. Zasady stają się w takim przypadku zadaniami. Jak wykazuje praktyka, może to mieć miejsce tylko w krótkim czasie, inaczej inwersja taka okazuje się dla firmy niekorzystna. Główne zasady i zadania ogólnej polityki przedsiębiorstwa ujęte zostały w tabeli nr 6.



Tabela 6

## Zadania i zasady ogólne polityki przedsiębiorstwa

Elementy traktowane jako zadania	Elementy mix, uważane bądź za zadania, bądź za zasady	Elementy traktowane jako zasady
Wzrost/siła	Rentowność Trwałość Humanizm	Skuteczność Bezpieczeństwo Jakość Funkcjonalna zwartość

Źródło: opracowanie własne na podstawie [5, s. 39].

Kwalifikacja określonych zagadnień do poszczególnych dziedzin (polityki, strategii, taktyki) odbywa się na bazie przyjętych kryteriów, do których odnoszone są obszary działalności, takie jak na przykład: systemy informacyjne, powiększanie zasobów, kontrola itd. Formułowanie kryteriów wyboru wymaga uwzględniania:

- racji istnienia przedsiębiorstwa,
- czynników określających jego istotę (tego co go wyróżnia),
- koniecznych do wypełniania działań,
- dysponowanych i możliwych do pozyskania zasobów.

Zarówno formułowanie kryteriów, jak i odnoszenie do nich zamierzonych działań wymaga przede wszystkim klarownego sprecyzowania zasad postępowania i zadań do wykonania. Odbywa się to na kilku etapach:

- powstanie firmy; globalna, bliżej niesprecyzowana wizja obejmująca dłuższy okres; krótkoterminowe cele taktyczne,
- konsolidacja przedsiębiorstwa; cele strategiczne formułowane na bazie aktualnej działalności, czyli rezultaty funkcjonowania poziomu taktycznego
- rozwój przedsiębiorstwa; formułowanie strategii zamierzonej, odpowiadające jej cele strategiczne,

- dalszy rozwój przedsiębiorstwa, określenie zasad polityki przedsiębiorstwa.

Realizując prawidłowo działania na każdym z tych etapów, wiele firm osiąga znaczące sukcesy.

**Przykład:** Texas Instruments. Haggerty, jeden z założycieli tego przedsiębiorstwa w 1949 r. zdecydował, że jego, wówczas mała firma (o rocznych obrotach w wysokości 5 milionów dolarów), będzie jednym z gigantów w branży – etap pierwszy.

Produkowane przez firmę wyroby nie mogły konkurować z innymi w tej branży. Takie same produkty oferowały przedsiębiorstwa duże i bogate. Należało dysponować ofertą przebojem: tranzystory, obwody scalone itp. – etap drugi.

Stopniowe ulepszanie wyrobów, powiększanie asortymentu, skracanie czasu wprowadzania na rynek uczyniło firmę jednym z potentatów – etapy trzeci i czwarty. W efekcie w dwudziestym szóstym roku istnienia obroty przedsiębiorstwa osiągnęły kwotę 1,3 mld. dolarów.

Na podstawie obserwacji procesów formułowania strategii w przedsiębiorstwach amerykańskich W. Nasierowski pisze: „bardzo niewiele jest takich, którzy formułują strategię, ale bardzo wielu tych, którzy je wdrażają i którzy muszą żyć i działać w ramach tych strategii. Poza problemami oporu w zakresie akceptacji zmian i poglądów innych, którzy działają w innych miejscach i na innych poziomach hierarchii zarządzania, występują problemy z przekazywaniem intuicji. Zdarza się, że zaproponowane strategię wydają się błędne tym, którzy mają je wdrażać lub stosować, a to powoduje, że strategię są sabotowane. Nie powinien więc dziwić fakt, że ok. 80 sformułowanych strategii nie jest wdrażanych do praktyki lub trafiają tam w bardzo zmienionej formie” [35, s. 18].

Tabela 7

## Typologia zadań, celów i podstawowych kryteriów oceny działania

Podstawowe zasady i zadania (polityczne i strategiczne)	Zasady i zadania (polityczne i strategiczne) wynikające z połączenia podstawowych zasad i zadań	Cele polityczne i strategiczne oraz kryteria aprecjacji odpowiadających im zasad
1	2	3
Zadania dotyczące rentowności	<p>Optymalizacja w długim okresie: (p)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wartości realnej lub giełdowej,</li> <li>– części zysków netto dzielonej między akcjonariuszy,</li> <li>– zysków z kapitałów</li> </ul>	<p>Odpowiednie kryteria finansowe; stopa zwrotu kapitału własnego</p>
Zasady skuteczności	<p>Skuteczność (wewnętrzna) (p)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zarządzanie, kadry, środki produkcji (s),</li> <li>– optymalizacja kosztów opracowań w zakresie techniki (s),</li> <li>– kontrola zapasów, zadłużenia, płynności, itp.(s)</li> </ul> <p>Skuteczność zewnętrzna (konkurencyjność) (p)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– charakter rynku: klienci, potrzeby, strefy, kanały dystrybucji (s)</li> <li>– rodzaj i jakość wyrobów i usług</li> <li>– potencjał techniczny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– cash flow</li> <li>– wiek i kwalifikacje załogi</li> <li>– wskaźniki wykorzystania zdolności produkcyjnych</li> <li>– wiek maszyn i urządzeń</li> <li>– wskaźniki rentowności brutto (% kosztów w sprzedaży)</li> <li>– koszty zapasów (magazynowania)</li> <li>– segmenty rynku</li> <li>– sprzedaż i wyniki w przeliczeniu na produkt (ukierunkowane na 5 i 10 lat)</li> <li>– czasokres rozwiązań technicznych</li> <li>– struktura i poziom cen</li> </ul>

1	2	3
Zasady dotyczące wzrostu firmy	<p>Maksymalizacja funduszy własnych (wliczając w to nowe aporty)</p> <p>Drogi rozwoju (s)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zewnętrzne (fuzje, przejęcia, alianse itp.)</li> <li>– wewnętrzne (zwiększanie rozmiarów, tworzenie nowych jednostek)</li> </ul> <p>Wybór obszarów szybkiego rozwoju (s), konkurencyjność (patrz: wyżej)</p> <p>Pozyskanie zasobów zabezpieczających rozwój (materialnych i niematerialnych, sieć dystrybucji) (s)</p> <p>Kreatywność, potencjał innowacyjny (s)</p> <p>Określanie krytycznego poziomu wzrostu (s)</p> <p>Internacjonalizacja, globalizacja (p)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wskaźnik wzrostu kapitału</li> <li>– stopień ekspansji</li> <li>– cash flow, samofinansowanie</li> <li>– ilość i zdolności jednostek produkcyjnych i dystrybucji</li> <li>– rezerwy</li> <li>– poziom inwestycji</li> <li>– % personelu naukowego i technicznego</li> <li>– % korzyści uzyskiwanych z produktów „starych”, licencyjnych, do korzyści uzyskiwanych z produktów nowych, własnych</li> <li>– udział (w %)</li> <li>wydatków na badania i rozwój</li> <li>– wskaźniki internacjonalizacji działalności.</li> </ul>
Zasada trwałości (p)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przetrwanie (okoliczności szczególne) (s)</li> </ul>	
Bezpieczeństwo (s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– równowaga rynkowa</li> </ul>	
Swoboda działania (s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– niezależność finansowa (struktura kapitału) (s)</li> <li>– prawidłowe relacje zewnętrzne i wewnętrzne</li> <li>– struktura i rozdział kapitału, inne dyspozycje pozwalające unikać ingerencji wpływowych grup biznesu rozpraszających działania (s)</li> <li>– specjalizacja, harmonia i regularność wzrostu (społecznego, materialnego, finansowego) (s)</li> </ul>	
Stabilizacja, regularność, ciągłość (warunki bezpieczeństwa) (p)		
Adaptacyjność, elastyczność (warunki bezpieczeństwa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stopień dywersyfikacji (s)</li> <li>– stopień otwarcia się na rynek i otoczenie (p)</li> </ul>	

1	2	3
<p>Zasada koherencji (zwartości)</p> <p>Przedmiotowość, bezstronność (objectivite) Realizm; adekwatność zasad i celów w dłuższym czasie z dysponowanymi przez firmę zasobami, jej umiejętność unikania zagrożeń wynikających z dynamiki rynku i otoczenia (p)</p> <p>Celowość; adekwatność długoterminowych zasad i celów do realizowanych funkcji przedsiębiorstwa (p)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– koherencja i kompatybilność (zgodność) (p lub s) strategii i polityki firmy</li> <li>– trafność: adekwatność środków do celów (s)</li> <li>– antycypacja (wyprzedzanie): wykrywanie kluczowych problemów i czynników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– potencjał badawczo-rozwojowy (s)</li> <li>– unikanie agresywnych klientów (s)</li> <li>– ograniczanie ryzyka</li> <li>– wyposażenie wielokrotnego użytkowania (s)</li> <li>– rozwój dynamizmu, kreatywności, zdolności personelu (s)</li> <li>– utrzymywanie właściwego morale personelu; klimat sprzyjający zaangażowaniu</li> </ul>	

1	2	3
Zabezpieczenie przyszłości na dłuższy i krótszy okres.		
Zasada dominacji	(p lub s) – dominująca pozycja na rynku – postęp techniczno-technologiczny – wzajemne oddziaływanie potrzeb, cen, stylów, sposobów itp. – siła, wpływ na otoczenie, zdolności przekonywania – reputacja – mecenat	– korzyści wynikające z innowacji
Zasada doskonałości	– dbałość o estetykę – jakość kierownictwa i personelu (p)	– określenie poziomów kwalifikacji – poziom wdrażania osiągnięć nauki, techniki i technologii
Zasada jakości	– jakość działania używanych środków, wyrobów i usług (p) – wizerunek marki; wizerunek specyficzny	– cena ryzyka technicznego (braków kar) – poziom zadowolenia klientów – osiągnięcie popularności
Zasada humanizmu	– jakość stosunków międzyludzkich	– integracja, satysfakcja personelu
Zapewnienie rozwoju indywidualnego i zbiorowego	– jakość posiadanych zdolności – chęć: bycia pierwszym – skuteczna organizacja (s) – informacja i komunikacja (s) – właściwy styl kierowania (s) – zarządzanie partycypacyjne (s) – koherencja struktury i strategii z ludźmi i klimatem w przedsiębiorstwie	– liczba samodzielnych komórek na każdym szczeblu zarządzania – 5 stanowisk przewidzianych na promocji wewnętrznej – % dni objętych strajkami – % wypadków przy pracy – koszty absencji

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stałe ulepszanie otoczenia ludzi (p)</li> <li>– mecenat (p)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wzrost siły nabywczej personelu</li> <li>– poziom afilacji z przedsiębiorstwem</li> <li>– % wydatków na zewnętrzne akcje socjalne</li> </ul>

Źródło: [7, s. 44-48].

Pewną pomocą w identyfikowaniu pojawiających się i wymagających rozwiązania zagadnień jest zakwalifikowanie ich do określonego obszaru problemów, aby móc im przypisać sposoby postępowania właściwe dla poszczególnych etapów rozwoju firmy. Możliwości takie daje wykorzystanie zamieszczonej w tabeli nr 7. typologii celów, zadań i podstawowych kryteriów. W typologii tej (p) oznacza „kategoria polityczna”, a (s) „kategoria strategiczna”.

## 2.2. Ujęcia strategii w literaturze

### 2.2.1. Pojęcie strategii

Formułując pojęcie strategii, K. Clausewitz napisał: „strategia to sztuka koordynacji działań sił militarnych, politycznych, gospodarczych i moralnych w czasie trwania konfliktu albo przygotowania do obrony narodu lub grupy na wypadek agresji [7, s. 256]. Rozciągnięcia tego pojęcia na pozamilitarne dziedziny zaowocowało nadawaniem mu rozmaitych znaczeń. Wpływ nauk społecznych, nauk o zarządzaniu, rozwój marketingu, inżynierii systemów, nauk politycznych ukształtował strategię jako odrębną dziedzinę refleksji i działania. M. Marchesnay zebrał i przedstawił [32, s. 171-176] 32 definicje pojęcia strategii, których autorzy, w zależności od reprezentowanej dyscypliny i wyrażanej orientacji badawczej,

nadawali temu pojęciu różną treść. W każdym wypadku strategia stanowi wyraz stosunku kierownictwa do jakichś aspektów złożonego problemu obrony organizacji przed zagrożeniami (wewnętrznymi i zewnętrznymi) oraz uruchomienia możliwości jej rozwoju (ekspansywność). Różnice w formułowaniu pojęcia wynikają z przyjęcia za punkt odniesienia bądź to wpływów otoczenia, bądź potencjału organizacji (zasoby ekonomiczne, społeczne, techniczne i technologiczne, psychologiczne). Oto przykłady niektórych z definicji zaprezentowanych przez M. Marchesnaya:

– „połączenie zasobów w schematy zintegrowanych działań dla zdobycia wyraźnej przewagi konkurencyjnej i osiągnięcia określonych celów” [K. Bent].

– „wiedza i sztuka stosowana na rzecz organizacji polegająca na mobilizowaniu, łączeniu i stosowaniu zasobów w celach osiągnięcia sprawności, wydajności i zmniejszania niepewności” [K. Gerard].

– „wybór kryteriów decyzyjnych nazywanych „strategicznymi”, ponieważ ukierunkowują one w sposób rozstrzygający i na długi okres rodzaj działalności i struktury organizacji” [A. Ch. Martinet].

– „określenie spójnych działań zmierzających do osiągnięcia w wyznaczonym czasie zhierarchizowanych celów” [A. Labourdetet].

– „strategia jest przede wszystkim postrzegana jako proces zarządzania przedsiębiorstwem; ukierunkowujący przekształcenia przedsiębiorstwa [...] składający się z ogółu decyzji dotyczących ogółu zasobów, formułowaniu celów ogólnych i wyboru spośród możliwych wariantów, złożony z ogółu działań planów operacyjnych dotyczących zarówno spraw zewnętrznych, jak i wewnętrznych pociągających za sobą uczestnictwo wielu osób, których liczba może ulegać zmianom” [Ch. Besseyre des Harts].



– „rezerwujemy pojęcie strategii dla aspektów wyłącznie konkurencyjnych i ekonomicznych, a wynikających z polityki ogólnej, aby wskazać konieczność integracji aspektów socjoekonomicznych i kulturowych, oraz dla lepszego zrozumienia dynamiki przedsiębiorstwa” [J. Ch. Mathe].

– „strategia to:

– działania podejmowane w celu utrzymania się przy życiu w warunkach konkurencyjnych w długim okresie i zachowania rentowności własnych kapitałów oraz przyswojenia sobie zdolności rozszyfrowywania otoczenia i zmieniania kierunków działalności przedsiębiorstwa w taki sposób, aby osiągnąć zamierzony udział w rynku, gdzie miałoby ono po pierwsze atuty w stosunku do swoich konkurentów i po drugie możliwości ekspansji.

– tworzenie przewagi konkurencyjnej do obronienia w długim okresie,

– to sztuka opanowania swego losu, raczej dokonywania wyboru niż poddawania się” [O. Gelinier].

– „jest planem wykorzystania i alokacji będących do dyspozycji zasobów w celu zmodyfikowania równowagi konkurencyjnej i ustabilizowania przewagi przedsiębiorstwa” [B. D. Henderson].

– „strategia jest zbiorem decyzji i działań dotyczących wyboru metod i zasobów dla osiągnięcia celu” [R. Thietart].

– „opracowanie strategii przedsiębiorstwa oznacza wybór dziedzin działalności, w których zamierza ono być obecne na rynku i takie zapewnienie zasobów, aby mogło się utrzymać i rozwijać” [P. Dussange, B. Ramanontosa].

Różnice interpretacyjne występują również również w zestawieniu definicji strategii zarządzania przedstawionym przez A. Stabryłę [53, s. 39-40].

Wśród autorów polskich strategia rozumiana jest jako [37, s. 34]:

– „przemyślana, ogólna koncepcja działania, której realizacja zapewnia organizacji przewagę w konkurencji” [K. Obój].

– „system prawnych wartości, przy pomocy których przedsiębiorstwo rozpoznaje i ocenia pojawiające się dla niego szanse i zagrożenia oraz zgodnie z którymi wybiera i podejmuje określone działania, mające na celu zapewnienie mu długofalowej egzystencji” [J. Jeżak].

– „strategia to określona koncepcja systemowego działania (plan działań), polegająca na formułowaniu zbioru długookresowych celów przedsiębiorstwa niezbędnych do realizacji tych celów oraz sposobów postępowania (reguł działania, dyrektyw, algorytmów) zapewniających optymalne ich rozmieszczenie i wykorzystanie w celu elastycznego reagowania na wyzwania rynku i zapewnienia przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju [39, s. 145].

– „W znaczeniu ogólnym pojęcie strategii oznacza nadrzędną orientację gospodarczą, społeczną, militarną i in., która wyraża dominujący kierunek działania danego systemu. Ta naczelna orientacja jest główną linią, a zarazem wytyczną postępowania kierownictwa systemu (jednostki gospodarczej, państwa, wojska) w związku z sytuacjami, jakie zachodzą w otoczeniu i przy uwzględnieniu własnego potencjału kadrowego, organizacyjnego, finansowego i techniczno-produkcyjnego. Należy przy tym podkreślić, iż strategia w wymiarze podstawowym ma zawsze charakter kompleksowy, ponieważ jest projektem przyszłej organizacji i funkcjonowania całego systemu” [53, s. 39].

Uniwersalne podejście przedstawia M. Mintzberg w atrakcyjnej formie 5 x P:

– P jak *plan* lub rodzaj świadomie zamierzonego działania,

– P jak *pattern* (model) utożsamiany ze sformalizowanym, ustrukturalizowanym działaniem,

– P jak *ploy* (sterowanie), działanie zmierzające do realizacji konkretnego celu,

– P jak *position*, utożsamiane z szukaniem konkretnej pozycji w otoczeniu, pozwalającej sprostać konkurencji,

– P jak *perspective*, czyli postrzeganie swojej pozycji w przyszłości.

W ujęciu tym, w zależności od okoliczności, występuje możliwość akcentowania różnego „P”, nawet bez przestrzegania kolejności. Strategią będzie więc nie tylko takie zachowanie się organizacji, które obejmuje pełną sekwencję „P”, ale również takie, w którym z dominujących procesów sterowania formułują się pozostałe elementy „P”. W takim przypadku strategia formułuje się stopniowo, instrumentalnie (w doświadczeniach praktycznych), osiąga pewną trwałość, perspektywę czasową, co prowadzi do zajęcia określonej pozycji na rynku bez posiadania na początku sformalizowanego planu. Analiza różnych koncepcji strategii prowadzi do wniosku, że można byłoby ujednolicić różne stanowiska w imię poprawności metodologicznej, zwłaszcza że wiele definicji różni się jedynie sformułowaniami użytymi dla określenia tych samych zagadnień. Jednak, jak twierdzi K. Obłój [cyt. za 65, s. 15], „nie ma żadnej najlepszej czy też prawdziwej, słusznej koncepcji strategii. Są natomiast różne podejścia i różne koncepcje”. Można je ująć w cztery grupy:

1) najpopularniejsze, traktujące strategię jako tworzenie i egzekucję planu działania,

2) strategia jako pozycja organizacji względem otoczenia,

3) strategia jako względnie trwałe wzorce działania organizacji (zbiór pewnych trwałych reguł, sposobów reakcji, wspierany kulturą organizacji),

4) strategia jako podkreślenie znaczenia procesu samoidentyfikacji organizacji, odkrywania i kształtowania jej tożsamości, własnego „ja”.

Tabela 8

## Porównanie podejścia pozycyjnego i zasobowego

<b>Podejścia</b> <b>Kryteria</b>	<b>Podejście pozycyjne</b> <b>(zorientowane rynkowo)</b>	<b>Podejście zorientowane</b> <b>na rdzenne kompetencje</b>
Sposób myślenia	Przedsiębiorstwo jako portfolio domen (strategicznych jednostek biznesu)	Przedsiębiorstwo jako „magazyn” zdolności i zasobów
Generalne sformułowanie celów	Wzrost przez zrównoważony cash-flow, odniesiony do cyklu życia domen	Długotrwały wzrost dzięki rozwojowi, wykorzystaniu i transferowi rdzennej kompetencji
Ukierunkowanie konkurencji	Domena przeciwko domenie	Przedsiębiorstwo przeciwko przedsiębiorstwu
Podłoże konkurencji	Przewaga kosztowa albo wyróżnienie produktu	Wykorzystanie szeroko rozumianych kompetencji przedsiębiorstwa
Charakter przewagi konkurencyjnej	Czasowo ograniczona, ulegająca erozji, specyficzna dla domeny, dostrzegalna	Trwała, trudna do podrobienia dająca się transformować na inne domeny, ukryta ( <i>tacit knowledge</i> )
Orientacja strategiczna	W zasadzie obronna: budowa i obrona obecnych domen; dopasowanie strategii do czynników konkurencji	W zasadzie ofensywna: przez transfer kompetencji, dalszy rozwój starych i nowych rynków, wpływ na czynniki konkurencji
Horyzont czasowy	Raczej krótko- i średnio-okresowy	Nacisk na długookresowy
Rola domen	Quasi-przedsiębiorstwo, „właściciel” osób i zasobów (centrum zysku)	„Magazyn” zasobów i zdolności (centrum kompetencji)
Zadanie naczelnego kierownictwa	Przydzielanie (alokacja) środków finansowych domenom	Integracja zasobów i zdolności na bazie określonej całościowej koncepcji (w przekroju całego przedsiębiorstwa)

Źródło: [35, s. 50].

Niezależnie od różnic w modelowych ujęciach strategii można zauważyć zmianę podejścia do sposobu formułowania strategii – od podejścia pozycyjnego (zorientowanego rynkowo) do zorientowanego na rdzenne (własne) kompetencje. Porównanie tych ujęć przedstawiono w tabeli nr 8.

J. Penc uważa, że menedżerowie konstruując strategię powinni:

1) odejść od jednostronnego i krótkowzrocznego myślenia w kategoriach bilansu i zysku na rzecz myślenia cybernetycznego, tj. w kategoriach współzależności i osiągania powodzenia na rynku. Zmianę myślenia musi się zacząć od naczelnego kierownictwa,

2) nie lekceważyć i nie ignorować żadnej, nawet chwilowej okazji do zdobycia przewagi, a więc podejmować działania zapewniające choćby niewielkie korzyści po to, aby się nie dać wyprzedzić. Ponowne odzyskanie utraconej pozycji jest z reguły kosztowne,

3) koncentrować się na mocnych stronach działania (rynki, kadra, personel, urządzenia, sprawdzone metody i sposoby produkcji, marketing, badania itp.) i unikać rozpraszania się na sfery, które przedsiębiorstwu są zbyt mało znane lub słabo przez nie opanowane,

4) rozwijać i pogłębiać dobrze znane zakresy działania dla jeszcze lepszego wykorzystania możliwości i oferować „nowości” na opanowanym już i pewnym rynku. Lepiej być najlepszym na małym segmencie rynku niż mizernym na rynku szerokim. Nie oznacza to oczywiście niedostrzegania nowych możliwości na nowych rynkach,

5) dokonując dywersyfikacji produkcji lepiej jest „wchodzić” w dziedziny, które rozwijają się stopniowo. Te dziedziny bowiem pozwalają łatwiej zachować przewagę (dobrą pozycję) niż te, które regularnie podlegają drastycznym zmianom technologii lub popytu,

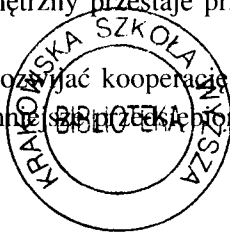
6) uznać, że najważniejszą zasadą strategiczną nie jest pokonywanie konkurentów, lecz dostarczanie klientowi wyrobów (usług) o coraz wyższych walorach i na najkorzystniejszych warunkach sprzedaży, a więc kierować się zasadą: wysoka jakość, funkcjonalność, umiarkowana cena,

7) uznać, że wysoka jakość stanowi główny atut we współczesnej konkurencji. Wysoka jakość nie jest już dzisiaj kosztownym osiągnięciem, ale najlepszą szansą na opanowanie rynku i pokonanie konkurencji. Kosztowna jest dzisiaj zła jakość, nie zaś dobra, a na dłuższą metę gorszej jakości nie da się zrównoważyć wyższymi inwestycjami rynkowymi,

8) systematycznie poszukiwać innowacji i stale odnawiać programy produkcji. Tworzenie innowacji powinno stać się rutyną, nie zaś heroicznym wyczynem. Do tego potrzebne jest innowacyjne zarządzanie, rozumiane jako sterowanie strukturalne z myślą o przyszłości. Innowacyjność należy rozszerzyć ze sfery badań i konstrukcji produktów na wszystkie dziedziny działań przedsiębiorstwa: rynek, produkcję, finanse, planowanie, kierowanie ludźmi itp. Należy też zorganizować zespoły zajmujące się innowacjami,

9) wkładać dużo wysiłku w rozszerzanie zbytu i inwestowanie w rynek, nawiązywać szybkie i elastyczne kontakty z odbiorcami, dbałość o konsumenta traktować jako „filozofię firmy”, z której wynika dążenie do zaspokojenia potrzeb, życzeń i oczekiwań klientów. W eksporcie zaś dbać przede wszystkim o wysoką jakość produktów i doskonały serwis oraz dążyć do ciągłego ich ulepszania i unowocześniania; prowadzić systematyczny marketing eksportowy, a nie interesować się nim wówczas, gdy rynek wewnętrzny przestaje przyjmować dotychczas zbywalne produkty,

10) energicznie rozwijać kooperację z firmami zagranicznymi, także poprzez międzynarodowe przedsiębiorstwa. Dogodną formą



tego rozwoju są tzw. joint ventures (spółki mieszane), a także różne układy kooperacyjne z zagranicą, zbyt i rozprowadzanie wyrobów na danym rynku, dostawa materiałów, dostawa części i podzespołów, uzupełnianie asortymentu itp. Taki rozwój kooperacji jest niezbędny, gdyż przemysł, szczególnie średni i drobny, musi dostosować się do światowych tendencji międzynarodowego podziału pracy i szybko podejmować procesy przystosowawcze,

11) zwrócić szczególną uwagę na sprawy pozyskiwania odpowiednich (nowoczesnych technologii). Należy dążyć do rozwinięcia istniejących i tworzenia nowych form współpracy ze sferą nauki (uczelnie i instytuty naukowo-badawcze), a także do doskonalenia transferu licencji i patentów oraz stymulacji wymiany know-how,

12) obserwować bacznie środowisko, analizować na bieżąco pojawiające się zmiany i starać się je wykorzystać jako sposobności do umocnienia własnej pozycji w otoczeniu. Analiza środowiska nie może się ograniczać tylko do gry konkurencyjnej. Należy w niej brać także pod uwagę aspekty prawne, socjologiczne, polityczne, ekologiczne i technologiczne oraz oceniać je pod kątem ewentualnej dywersyfikacji [40, s.151].

### **2.2.2. Strategie ogólne (podstawowe)**

Strategie ogólne (*generic, grand strategies*) dotyczą organizacji jako całości, obejmując zarówno wybór efektywnych dziedzin działalności, jak również rodzaj i zakres zmian zachodzących wewnątrz firmy. Uwaga kierownictwa nakierowana jest na znalezienie i wybór najatrakcyjniejszych sektorów i domen, kształtowanie stosunków instytucjonalnych z otoczeniem oraz na usprawnianie relacji wewnątrzorganizacyjnych. Rozwój stosunków zewnętrznych prowadzi do rozwoju internacjonalizacji i globalizacji działalności. Przykładem doskonalenia relacji we-

wnątrzorganizacyjnych są: usprawnianie organizacji pracy, strategia rozwoju personelu, wysokie technologie, powszechna komputeryzacja zarządzania. Do rozpowszechnionych koncepcji podziału strategii podstawowych, należy ich typologia proponowana przez L. W. Rue i P. G. Hollanda [53, s. 58], którzy wyróżniają:

- 1) strategię wzrostu:
  - koncentracji,
  - integracji pionowej,
  - dywersyfikacji,
- 2) strategię stabilizacji,
- 3) strategię defensywną:
  - restrukturyzacji („nagłego zwrotu”, reengineeringu),
  - zbycia udziałów,
  - likwidacji,
- 4) strategię złożoną, będącą kombinacją wyżej wymienionych

W podobny sposób porządkują strategię podstawowe P. Wright, Ch.D. Pringle, M.J. Kroll. Dzielią oni strategię na poziomie korporacji w poniższy sposób:

- 1) strategię wzrostu:
  - rozwoju wewnętrznego,
  - połączeń (organizacyjnych i kapitałowych),
  - integracji poziomej,
  - joint ventures,
- 2) strategię stabilizacji,
- 3) strategię redukcyjną:
  - restrukturyzacji („nagłego zwrotu”, reengineeringu),
  - zbycia udziałów,
  - likwidacji
- 4) strategię złożoną.

Uporządkowany i logiczny podział podstawowych typów strategii zarządzania przedstawia A. Stabryła:



- 1) strategię rozwojowe
- 2) strategię stabilizacyjne
- 3) strategię restrukturyzacyjne
- 4) strategię defensywne

Cytowany autor charakteryzuje je następująco:

• **Strategie rozwojowe**

„Ten typ strategii dowodzi ekspansywności firmy, czego wyrazem może być zdobywanie nowych rynków zbytu, dywersyfikacja produkcji, działalność inwestycyjna. Ważnym kierunkiem rozwoju jest strategia zmian strukturalnych (organizacyjnych), którą należy rozpatrywać jako element całej strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Będzie tu chodziło zarówno o przekształcenia własnościowe, jak i o poszukiwanie nowych rozwiązań strukturalnych, dotyczących np. tworzenia korporacji i koncernów, a także połączeń takich jak fuzje i przejęcia.

• **Strategie stabilizacyjne**

Tego typu strategię polegają na utrzymaniu aktualnie realizowanej koncepcji funkcjonowania firmy. Odmianą strategii stabilizacyjnej jest strategia zachowawcza, będąca rodzajem „gry na zwłokę”. Jest to wyczekiwanie na najbardziej sprzyjający moment działania, na przykład przy wprowadzaniu innowacji na rynek czy przy przejmowaniu aktywów innej firmy. Kierownictwo stosujące strategię zachowawczą cechuje ostrożność w podejmowaniu decyzji, niechęć do ryzyka, czego jednak nie można utożsamiać z konserwatywnym podejściem do zarządzania, ale z przyjęciem koncepcji funkcjonowania firmy na wysokim poziomie bezpieczeństwa strategicznego.

• **Strategie restrukturyzacyjne**

Te strategię dają się podzielić na dwa podtypy: a) na strategię naprawczą, b) strategię dynamiczną. Strategia naprawcza jest z jednej strony ukierunkowana na reorganizację przedsiębiorstwa w związku ze stwierdzonymi niesprawnościami i błę-

dami działania, z drugiej zaś jej celem jest stworzenie mechanizmów zabezpieczających firmę przed potencjalnymi zewnętrznymi i wewnętrznymi zakłóceniami. Strategia dynamiczna jest procesem permanentnego doskonalenia organizacji firmy, kadry kierowniczej i pracowników, usprawniania produkcji i jakości wyrobów, usprawniania pracy.

Wdrażanie strategii restrukturyzacyjnych przeważnie wymaga rozbudowy struktur i procedur kontrolnych, składających się na *system wczesnego ostrzegania*. Kryteriami efektywności w wypadku niniejszej strategii są różnego rodzaju wskaźniki diagnostyczne, np. dotyczące stopnia wykorzystania czynników wytwórczych, wydajności pracy, poziomu jakości wyrobów (usług), a także rentowności, płynności finansowej, zadłużenia itd.

#### • Strategie defensywne

Strategie tego typu to orientacje nastawione na przetrwanie, właściwym zaś dla nich kryterium efektywności jest minimalizacja strat. Są one reakcją przedsiębiorstwa na naciski otoczenia i stanowią naturalną odpowiedź firmy na jej niepowodzenia finansowe, organizacyjne i rynkowe. Strategie defensywne mogą polegać na ograniczeniu dotychczasowej wielkości produkcji, wycofaniu się z niektórych rynków, rezygnacji z zamierzeń inwestycyjnych, zaniechaniu produkcji wysoko specjalistycznej, redukcji zatrudnienia, sprzedaży części majątku, w krańcowym zaś wypadku likwidacji firmy.

Ocena istniejących lub projektowanych strategii zarządzania jest przeprowadzana na podstawie dwóch rodzajów kryteriów efektywności – uniwersalnego i specyficznego. Kryteria uniwersalne to głównie wskaźniki kondycji ekonomiczno-finansowej firmy we wszystkich standardowych klasach mierników: oceny rentowności, oceny płynności finansowej, oceny aktywności gospodarczej, oceny wypłacalności (poziomu zadłużenia i zdolności przedsiębiorstwa do obsługi

długu), oceny rynkowej wartości akcji i kapitału. Do kryteriów uniwersalnych zalicza się również wskaźniki wartości dodanej oraz mierniki agregatowe. Natomiast kryteriami specyficznymi m.in. są: wskaźniki efektywności inwestycji, opłacalność wdrażania innowacji, wskaźniki internacjonalizacji i globalizacji, stopień zorganizowania, miary systemowe, (współmierność, organiczność, spójność, adaptacyjność, elastyczność, stabilność), niezawodność, zdolność konkurencyjna, zdolność rozwojowa firmy.

Wybór podstawowych strategii zarządzania zależy głównie od kształtowania się relacji: „firma – otoczenie”. Zmiany strategii mogą być jednak wymuszone nie tylko przez otoczenie, ale także przez niekorzystną sytuację wewnętrzną, np. z powodu znacznych przemieszczeń pracowniczych, spadku wydajności, obniżki poziomu jakości wyrobów. Oczywiście w wypadku strategii rozwojowej mamy sytuację odwrotną – to przedsiębiorstwo przejmując inicjatywę i pełni rolę kreatywną na rynku, samo doskonali się i jest czynnikiem postępu.

W związku z powyższym można sformułować następujące tezy:

1) wybór strategii zarządzania jest zdeterminowany zewnętrznymi i wewnętrznymi warunkami działania przedsiębiorstwa,

2) strategie zarządzania w praktyce występują w rozmaitych kombinacjach, określonych przez dominujące cechy typologiczne,

3) nadrzędną strategią dla perspektywicznego horyzontu działania jest strategia rozwojowa, a dla horyzontu bliskiego o wyborze określonej strategii rozstrzyga realna sytuacja funkcjonowania przedsiębiorstwa,

4) poszczególne typy strategii mają swe odniesienie w rozmaitych dziedzinach działalności lub czynnikach wytwórczych, przy równoczesnym założeniu, że kształtują one organizację i funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa,

5) sens pragmatyczny strategii zarządzania wyraża jej formalne i użytkowe ujęcie w postaci programów i planów,

6) strategię zarządzania są przygotowywane na ogół w dwóch wersjach:

- *jako opcja strategiczna*, stanowiąca ujęcie I rzędu,
- *jako program działalności globalnej przedsiębiorstwa (DGP)*, będący ujęciem II rzędu, jako wersja rozwinięta strategii zarządzania” [za A. Stabryłą, 53, s. 59 i 60].

Opracowanie strategii wymaga znajomości otoczenia oraz przedsiębiorstwa, jak również ich wzajemnych relacji. Możliwość taką daje zastosowanie analizy strategicznej.

Według J. Penca analiza strategiczna powinna być dostosowana do konkretnej sytuacji przedsiębiorstwa (warunków i okoliczności) i zależeć zwłaszcza od atrakcyjności sektora, w którym działa przedsiębiorstwo, natężenia walki konkurencyjnej w tym sektorze, cyklu życia rynkowego produktów wytwarzanych w tym sektorze, możliwości wejścia do niego nowych producentów, związków przedsiębiorstwa z otoczeniem i stopnia zależności od zachodzących w nim zmian, wielkości przedsiębiorstwa, charakteru produkcji i rodzaju stosowanej technologii, jego struktury organizacyjnej, sposobu zarządzania itp. Najważniejszą zmienną (poza stopniem powiązania z otoczeniem) w tej analizie jest oczywiście wielkość przedsiębiorstwa. Toteż analiza powinna mieć inne formy i zakresy w przedsiębiorstwach dużych, a inne w małych. Nie oznacza to oczywiście, że w małym przedsiębiorstwie ma ona być uboga i fragmentaryczna, bo na to nie mogą pozwolić rozległe kontakty z otoczeniem. Wielkie przedsiębiorstwa muszą prowadzić analizę wielostronną, często nawet wykraczającą poza granice kraju, i uwzględniać nie tylko rynek zagraniczny, ale i specyfikę danego kraju. Muszą prowadzić analizę głęboką, zwłaszcza gdy budują strategię o zasięgu międzynarodowym (*multinational strategies*).

Każda analiza strategiczna powinna się opierać na czterech filarach:

- cel,
- organizacja,
- otoczenie,
- działalność.

Powinna uwzględniać: wizję (uzasadnienie istnienia), kulturę firmy (wyznawane wartości, aspiracje kierownictwa i personelu), wizerunek firmy (obraz postrzegany przez otoczenie) i jej tożsamość (postrzeganie siebie samej).

Prawidłowo prowadzona analiza powinna obejmować swoim zasięgiem trzy główne obszary: środowisko makroekonomiczne, środowisko konkurencyjne oraz potencjał własny przedsiębiorstwa i wyjaśniać sytuację w następujących dziedzinach:

1) identyfikacja i znaczenie różnych specjalizacji przedsiębiorstwa,

2) usytuowanie w stosunku do konkurencji,

3) silne i słabe strony przedsiębiorstwa,

4) strategia konkurencyjna,

5) strategia technologiczna,

6) typy (rodzaje) organizacji,

7) rodzaj ludzi do zatrudnienia,

8) zaangażowanie w stosunku do pracowników, akcjonariuszy, klientów i dostawców.

<sup>1</sup> Analiza strategiczna, aby była skuteczna, musi się opierać na pewnej procedurze. Dobrze opracowanie koncepcji tej analizy i jej narzędzi może przynieść korzyści wówczas, jeśli dla wcześniej wykrytych problemów powstaną schematy myślowe i metody ich rozwiązywania. Im bardziej dziedzina pracy menedżera jest nie uporządkowana, tym bardziej musi on w niej być „metodyczny” w sensie świadomego wyboru postępowania. Każda taka analiza powinna składać się z kilku etapów. Poniżej podajemy osiem etapów analizy strategicznej.

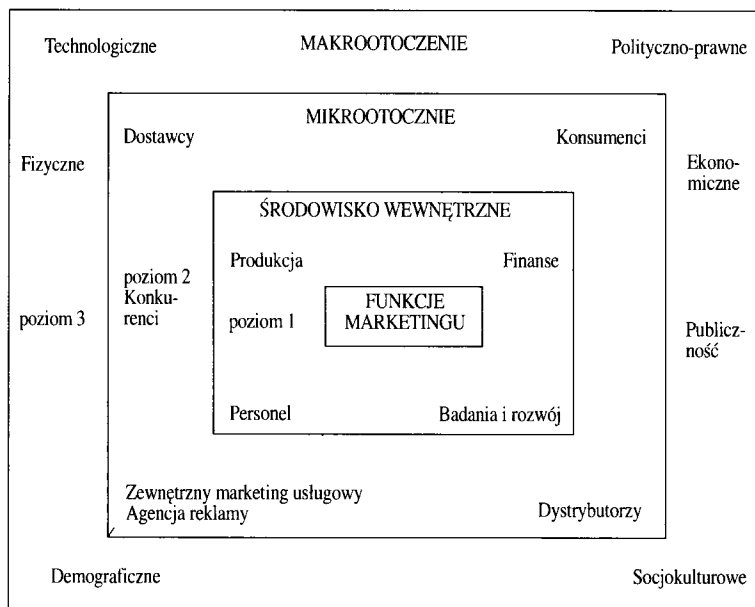
1. Analiza otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo (szanse i zagrożenia).
2. Określenie kierunków działalności przedsiębiorstwa (misja, powołanie).
3. Badanie potencjału przedsiębiorstwa.
4. Konfrontacja szans i zagrożeń oraz silnych i słabych stron przedsiębiorstwa (warianty strategii).
5. Konfrontacja kierunków działalności i potencjalnych strategii (wybór strategii).
6. Badanie zgodności między tymi wyborami oraz strukturami i dysponowanymi środkami (modyfikacje struktury i planu).
7. Przekształcenie strategii w plany i programy działania (określenie mierzalnych celów).
8. Zastosowanie strategii i kontrola działań korekcyjnych (opracowanie i nadzór planu strategicznego).

– Analiza strategiczna pozwala więc na określenie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa dzięki zestawieniu ze sobą z jednej strony szans i zagrożeń płynących z otoczenia, z drugiej – braków i atutów wynikających z wewnętrznego ukształtowania jego potencjału. Pozwala przy tym porównać ze sobą różne rodzaje i profile działalności oraz połączyć w całość produkcję, marketing i badania.

### **Metoda SWOT**

Podstawowymi metodami w analizie strategicznej są: modele SWOT i portfolio, przy czym modele portfolio nadają się bardziej do analizy wyboru strategii, a zwłaszcza wyboru „portfela inwestycyjnego”, tj. podziału środków inwestycyjnych między różne warianty, charakteryzujące się różnymi wartościami oczekiwanego zysku, oraz spodziewanego ryzyka.

Metoda SWOT jest metodą analizy atutów i słabości przedsiębiorstwa w warunkach okazji i zagrożeń stwarzanych przez otoczenie. Nazwa SWOT jest akronimem czterech an-



Rys. 9 Warstwy otoczenia przedsiębiorstwa

Źródło: [40, s. 156].

gielskich słów: **strengths** (mocne strony), **weaknesses** (słabe strony), **opportunities** (szanse) i **threats** (zagrożenia).

Analiza SWOT obejmuje **analizę zewnętrzną** (okazje i zagrożenia), czyli analizę tych obszarów na zewnątrz przedsiębiorstwa, które wpływają na jego funkcjonowanie, a nad którymi nie ma kontroli, i **analizę wewnętrzną** (silne i słabe strony), czyli obecnego jego potencjału, prowadzonej działalności i możliwości rozwojowych niezależnych od środowiska.

**Analiza zewnętrzna** powinna obejmować szerokie obszary środowiska zewnętrznego: makroekonomiczne, socjokulturowe, prawne, polityczne, demograficzne, technologiczne, fizyczne itp. Poglądowo pokazuje to rys. nr 9.

W ramach tej analizy powinny być rozważane i oceniane takie dziedziny jak: konkurencja, postęp techniczny (technologie), sytuacja w gospodarce krajowej i światowej, w tym

kryzysy, inflacja i działalność rządu, prawo, podatki, regulacje celne itp. Określony rozwój wydarzeń w tych różnych dziedzinach może otwierać nowe możliwości podejmowania i aktywizowania działań produkcyjnych i marketingowych, może też pogarszać warunki prowadzenia niektórych dotychczasowych interesów czy też czynić je zupełnie nieopłacalnymi, a więc może stwarzać zarówno szanse, jak i zagrożenia. Szanse są to tendencje i zjawiska w otoczeniu przedsiębiorstwa, które odpowiednio wykorzystane mogą stać się bodźcem rozwojowym i osłabić istniejące trudności, zagrożenia zaś to wszystkie czynniki zewnętrzne, które są postrzegane przez nie jako bariery, utrudnienia, dodatkowe koszty działania, niebezpieczeństwa.

Analiza wewnętrzna ma na celu określenie i ocenę materialnych i niematerialnych czynników sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstwa lub utrudniających jego funkcjonowanie obecnie i przyszłości. Celem tej analizy jest:

- wskazanie tych elementów zasobów przedsiębiorstwa, które mogą być traktowane jako niewątpliwie atuty (specjalne walory odróżniające je od rywali) w starciu rynkowym z potencjalnymi konkurentami,
- ujawnienie ewentualnych słabych miejsc (ograniczeń) zmniejszających siłę własnego oddziaływania konkurencyjnego, a zarazem stwarzających okazję skutecznego ataku ze strony konkurencji,
- określenie szczególnych predyspozycji przedsiębiorstwa do realizacji zadań w złożonym obszarze rynku, przy uwzględnieniu współzależności poszczególnych elementów oraz ich znaczenia w całym zestawie instrumentów oddziaływania na rynek.

W ramach tej analizy należy rozważać czynniki dla funkcjonowania firmy zasadnicze. Wszystkiego bowiem nie można wyliczać i oceniać. I. Durlik uważa, że należy tutaj uwzględnić głównie takie dziedziny jak: konsumenci, produkty, sytuacja fi-



nansowa, wytwarzanie (przebiegi produkcyjne, koszty wytwarzania itp.), marketing, działalność badawczo-rozwojowa, działalność eksploatacyjna i procesy pomocnicze, patenty, kontakty i układy handlowe, technika wytwarzania.

G. Lancaster i L. Massingham rekomendują cztery grupy takich czynników [cyt. za 39, s. 156]:

- **marketingowe** – znaki towarowe, image firmy, dystrybucja, ranga produktu, ceny, możliwości sprzedaży, systemy marketingowe,

- **finansowe** – tj. koszt kapitału, płynność finansowa, zyskowość, struktura aktywów, stosunek cen do dochodów,

- **produkcyjne** – posiadane zdolności wytwórcze, wiek urządzeń (stopień nowoczesności), systemy produkcyjne, kontrola jakości, ekonomika skali,

- **personalne** – poziom załóg, adaptacyjność, planowane zasoby pracy, stosunki przemysłowe, warunki pracy.

Ch. Fournier proponuje, aby przedmiotem tej analizy były następujące zagadnienia:

- zdolności marketingowe,
- zdolności innowacyjne,
- zdolności produkcji i (lub) działania,
- zdolności handlowe,
- jakość i ilość wyrobów,
- jakość,
- organizacja.

Według cytowanego autora wykaz problemów, które powinny podlegać analizie wygląda następująco:

## ZASADNICZE PUNKTY ANALIZY

### 1. Zdolności marketingowe

#### 1.1. Znajomość potrzeb klientów i zmian tych potrzeb

##### 1.1.1. Systemy gromadzenia i analizowania

##### 1.1.2. Testy akceptacji nowych produktów i usług

- 1.1.3. Reklama i inne działania promocyjne
- 1.2. Gama konkurencyjnych produktów lub usług
  - 1.2.1. Pełne i uzupełniające się gamy produktów lub usług
  - 1.2.2. Jakość
  - 1.2.3. Cykl trwania produktów lub usług
  - 1.2.4. Ochrona produktów za pomocą patentów lub praw własności przemysłowej
  - 1.2.5. Prezentacja produktów lub usług
- 1.3. Polityka cenowa
  - 1.3.1. Poziom cen
  - 1.3.2. Polityka obniżek cen
  - 1.3.3. Polityka warunków handlowych

## **2. Zdolności innowacyjne**

- 2.1. Innowacje w zakresie produktów lub usług
  - 2.1.1. Powiązanie marketingu i rozwoju
  - 2.1.2. Szybkość realizacji
  - 2.1.3. Inwencja twórcza
  - 2.1.4. Skuteczność środków działania
- 2.2. Innowacje w zakresie metod
  - 2.2.1. Metody produkcji lub działania
  - 2.2.2. Metody sprzedaży
  - 2.2.3. Metody pomocy klientom
- 2.3. Tworzenie nowych segmentów rynku

## **3. Zdolności produkcji lub działania**

- 3.1. Koszty wytwarzanych środków
  - 3.1.1. Koszty surowców i podzespołów
  - 3.1.2. Koszty transportu
  - 3.1.3. Koszty robocizny
  - 3.1.4. Koszty urządzeń i instalacji
- 3.2. Wydajność wykorzystywanych środków
  - 3.2.1. Wydajność urządzeń
  - 3.2.2. Efekty skali i doświadczenia
  - 3.2.3. Wydajność metod produkcji

- 3.2.4. Skuteczność metod zarządzania zapasami  
i przepływami
- 3.2.5. Skuteczność systemu kontroli jakości
- 3.2.6. Wydajność systemu dostaw
- 3.2.7. Sprawność usług gwarancyjnych
- 3.2.8. Przystosowanie pomieszczeń do potrzeb
- 3.3. Elastyczność wykorzystywanych środków
  - 3.3.1. Stopień integracji pionowej
  - 3.3.2. Elastyczność procesów produkcji lub działania
  - 3.3.3. Możliwości ekspansji lub rozwoju
  - 3.3.4. Okres trwania inwestycji

#### **4. Zdolności handlowe**

- 4.1. Przystosowanie działu handlowego do klientów  
i do produktów lub usług
  - 4.1.2. System motywacyjny
  - 4.1.3. Skuteczność metod sprzedaży
  - 4.1.4. Skuteczność wsparcia dla sprzedawców
  - 4.1.5. Skuteczność wyboru potencjalnych klientów
- 4.2. Wybór kanałów dystrybucji
  - 4.2.1. Dostosowanie kanałów dystrybucji do klientów  
oraz produktów lub usług
  - 4.2.2. System motywacyjny
  - 4.2.3. Kierowanie siecią sprzedaży

#### **5. Jakość i ilość zasobów**

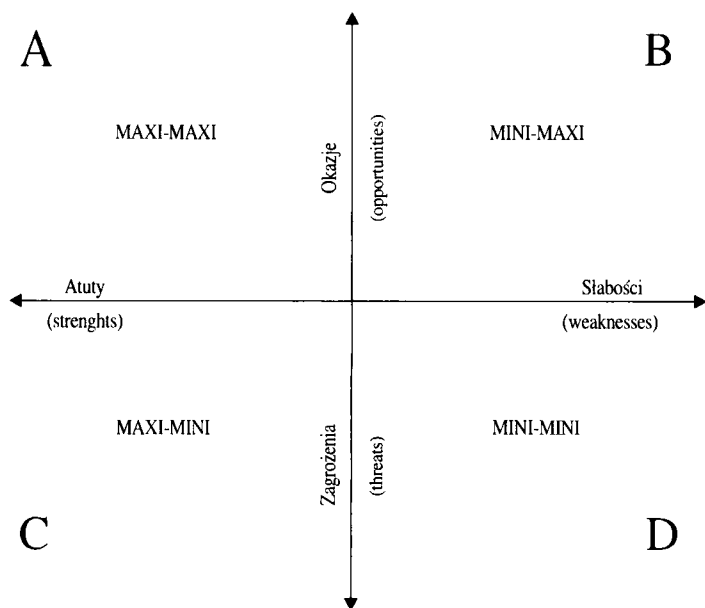
- 5.1. Zasoby finansowe
  - 5.1.1. Struktura kapitału i akcjonariatu
  - 5.1.2. Struktura finansowa
  - 5.1.3. Skuteczność metod planowania, budżetu  
i księgowości
  - 5.1.4. Rentowność
- 5.2. Zasoby ludzkie
  - 5.2.1. Krzywa wieku i harmonijny rozkład grup  
wiekowych

- 5.2.2. Jakość kontaktów międzyludzkich
- 5.2.3. Kwalifikacje i doświadczenie pracowników
- 5.2.4. System motywacyjny i system plac
- 5.3. Zasoby materialne
  - 5.3.1. Nowoczesność i dostosowanie narzędzi produkcji
  - 5.3.2. Nowoczesność i dostosowanie pomieszczeń
  - 5.3.3. Polityka odnawiania zasobów
- 6. Jakość organizacji**
  - 6.1. Kultura przedsiębiorstwa
    - 6.1.1. Jasność celów i strategii
    - 6.1.2. Odpowiedniość i nowoczesność systemu wartości
    - 6.1.3. Sprawność i motywacyjność systemu informacyjnego
  - 6.2. Metody zarządzania
    - 6.2.1. Sprawność metod zarządzania
    - 6.2.2. Dostosowanie metod zarządzania do konkretnych sytuacji
    - 6.2.3. Motywacyjność metod zarządzania.

W wyniku analizy SWOT każde przedsiębiorstwo może być zakwalifikowane do jednego z czterech typów sytuacji strategicznej (rys. 10.)

Na rysunku tym pozycja firmy w polu A oznacza najkorzystniejszą sytuację, ponieważ jej atuty w określonych sferach mogą być skutecznie wykorzystane, gdyż otoczenie stwarza ku temu sprzyjające warunki. Może to być na przykład firma, która działa w dobrej branży i na chłonnym rynku, dysponująca dużym potencjałem produkcyjnym, kadrowym i innowacyjnym, przy braku silnej konkurencji.

Pozycja firmy w polu B oznacza, że mimo sprzyjającego układu warunków zewnętrznych firma nie korzysta z okazji bądź korzysta tylko w małym stopniu z powodu braku dostatecznych możliwości czy też przeżywanych trudności.



Rys. 10. Pozycja firmy na rynku

Źródło: [40, s. 160].

Musi zatem zminimalizować swoje słabości, by okazje te móc choć w części wykorzystać.

Pozycja firmy w polu C oznacza, że zagrożenie zewnętrzne nie pozwalają jej wykorzystać posiadanych możliwości. Musi ona nadal wzmacniać swoje atuty i minimalizować niekorzystny wpływ otoczenia bądź też poczekać na zmianę warunków zewnętrznych (np. przepisów), co jednak może być ryzykowne.

Pozycja firmy w polu D oznacza, że jej sytuacja jest wyjątkowo niekorzystna: zagrożenia zewnętrzne wzmacniane są przez jej słabości wewnętrzne. Firma taka nie ma szans rozwojowych, gdyż działa w nieprzychylnym otoczeniu, a jej potencjał jest zbyt słaby, aby mogła skutecznie przeciwstawić się zagrożeniom i wyeliminować swoje słabości.

Analiza SWOT jest łatwą, a jednocześnie dość kompleksową metodą analizy strategicznej. Zestawienie szans i zagrożeń ze słabymi i mocnymi stronami firmy pozwala określić dość dokładnie pozycję w otoczeniu i względem konkurencji, a więc i łatwiej sformułować cele przyszłego działania i dokonać identyfikacji wariantów strategii. Każdy menedżer powinien okresowo dokonywać takiej analizy. Jej wzór prezentuje tabela nr 9.

**Tabela 9**

**Wyniki analizy SWOT w firmie**

<b>SZANSE</b>	<b>ZAGROŻENIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilizacja gospodarcza kraju</li> <li>• Stabilizacja pieniądza</li> <li>• Otarcie się rynków zagranicznych na polskie towary</li> <li>• Wchodzenie Polski do struktur zachodnich</li> <li>• Dopytyw zachodniej technologii i kapitału</li> <li>• Prywatyzacja przedsiębiorstw</li> <li>• Powstanie rynku pracy i kapitałowego</li> <li>• Inwestycje w infrastrukturę sektora</li> <li>• Umiarkowana rywalizacja w sektorze</li> <li>• Niskie koszty wchodzenia do sektorów pośrednich</li> <li>• Potaniecie kredytów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postępująca demonopolizacja gospodarki</li> <li>• Rosnąca konkurencja krajowa i zagraniczna</li> <li>• Zniesienie barier celnych</li> <li>• Wzrost stopy inflacji</li> <li>• Wzrost cen paliw i energii</li> <li>• Mała siła nabywcza społeczeństwa</li> <li>• Niedorozwój infrastruktury</li> <li>• Zwiększone wymagania klientów</li> <li>• Pojawienie się atrakcyjnych substytutów</li> <li>• Wzrost rygorów ochrony środowiska</li> </ul>
<b>MOCNE STRONY</b>	<b>SŁABE STRONY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wysoki poziom badań rozwojowych i technologicznych</li> <li>• Dobre powiązania z dostawcami i odbiorcami</li> <li>• „Przebojowy” produkt</li> <li>• Nowoczesna technologia (zakup licencji)</li> <li>• Dobrze przygotowana młoda kadra</li> <li>• Nowa struktura organizacyjna</li> <li>• Kooperacja z firmą zagraniczną</li> <li>• Kontynuowane zamówienie rządowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Słabo rozwinięta sieć sprzedaży i serwisu</li> <li>• Silne uzależnienie od jednego produktu</li> <li>• Relatywnie niska jakość usług</li> <li>• Brak badań rynku i skutecznego marketingu</li> <li>• Brak własnego transportu</li> <li>• Duże zamrożenie kapitału w zapasach i wyrobach gotowych</li> <li>• niesprawny system komunikacji</li> <li>• Brak oczyszczalni ścieków</li> </ul>

Źródło: (wraz z poprzedzającym opisem) [39, s. 161].

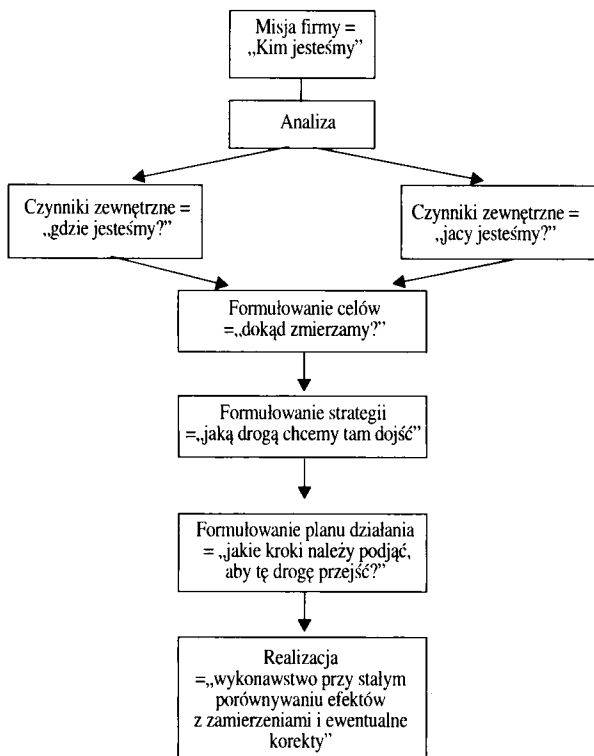
## Przykład

### Analiza działalności gospodarczej na przykładzie Firmy „ZDRÓJ” s.c.

Podstawowym problem w biznesie jest konieczność poszukiwania odpowiedzi na pytanie „Co zrobić, aby nie dać się zaskoczyć?”. Cel ten można łatwiej osiągnąć, jeśli poznamy:

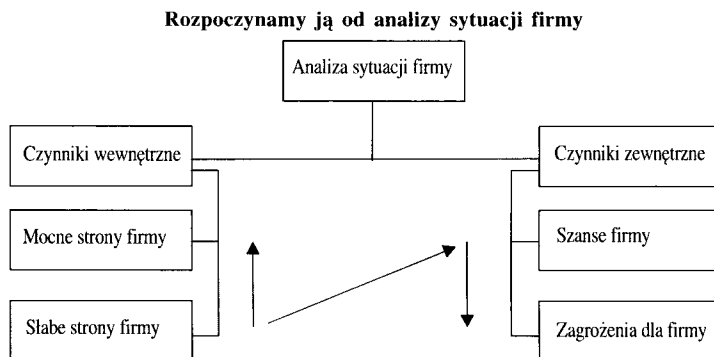
- 1) warunki realizacji naszego sukcesu,
- 2) możliwości, którymi dysponujemy – czyli prawidłowo zaplanujemy i wykorzystamy angażowane środki. Dotyczy to tak firmy, która dopiero ma powstać, jak i firmy istniejącej, bez względu na jej wielkość i charakter działalności.

I tak poszukujemy odpowiedzi na szereg pytań w następującej sekwencji:



Proces taki określany jest mianem PLANOWANIA STRATEGICZNEGO.

Początkowym etapem tego procesu jest analiza SWOT (Strenght, Weakness, Opportunity, Threat = silny, słaby, szanse, zagrożenia).



**Czynniki wewnętrzne** to czynniki zależne od nas; dotyczy to pracowników (dobór szkolenia, ocena, wykształcenie zawodowe, umiejętność współpracy, systemy motywacji do pracy), struktury organizacyjnej i organizacji pracy w firmie (powiązania komórek organizacyjnych, zakresy praw i obowiązków zatrudnionych w firmie, rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych), zasobów finansowych (własnych, obcych np., kredyty, pożyczki itp.), image firmy (znak firmowy, tradycja, w przypadku firm młodych siła ekspansji rynkowej).

#### **Czynniki zewnętrzne to:**

1) MAKROOTOCZENIE = otoczenie ekonomiczne, czyli status materialny ludności, system podatkowy, inflacja, poziom lokalny tzw. szarej strefy.

**Otoczenie prawne**, czyli system normujący aktywność społeczną i gospodarczą, **otoczenie polityczne** – organizacje i grupy społeczne o określonej orientacji politycznej, promu-



jącej osoby i działania zgodnie z reprezentowaną opcją polityczną; **otoczenie społeczno-kulturowe** – zwyczaje, obyczaje, nawyki itp., **otoczenie technologiczne** – poziom technicznego wyposażenia zarówno posiadanego, jak i możliwego do uzyskania na danym terenie, **otoczenie naturalne** – klimat, położenie geograficzne, zastana infrastruktura terenu, czynniki demograficzne, liczba i struktura demograficzna mieszkańców.

2) MIKROOTOCZENIE = dostawcy, pośrednicy, grupy i organizacje (np. Federacja Konsumentów, dziennikarze; konkurenci (komplementarność i substytucja dóbr), **klienci jako najważniejszy element otoczenia mikro!**

Dane zebrane w A i B zestawiamy w matrycy analizy SWOT:

Mocne strony	Słabe strony
Szanse	Zagrożenia

Po zebraniu danych i umieszczeniu ich w odpowiednich polach, można dokonać analizy strategicznej, czyli porównania szans i zagrożeń oraz mocnych i słabych stron firmy. Daje to podstawę do wysunięcia wniosków co do przyszłości firmy.

<div> <div> Czynniki zewnętrzne Czynniki wewnętrzne </div> <div> Czynniki wewnętrzne </div> </div>	<div> Mocne strony Słabe strony M&gt;Sł </div>	<div> Słabe strony Mocne strony Sł&gt;M </div>
<div> Szanse Zagrożenia </div> <div> Sz&gt;Z </div>	<div> M : Sz Maxi Maxi </div>	<div> Sł : Sz Mini Maxi </div>
<div> Zagrożenia Szanse </div> <div> Z&gt;Sz </div>	<div> M : Z Maxi Mini </div>	<div> Sł : Z Mini Mini </div>

Jak widać, mogą wystąpić cztery sytuacje, z których każda wyraża stosunek Szans i Zagrożeń, zmuszając firmę do określonego „zachowania się”.

**Sytuacja 1** – wyraża dominację mocnych stron firmy i jej szans. Jest to sytuacja ze wszech miar pożądana, przy czym należy ją wykorzystać, gdyż sytuacja rynkowa ciągle się zmienia.

**Sytuacja 2** – tu dominują słabe strony firmy (mini), ale w otoczeniu występują szanse. Może to wyrażać sytuację, gdy jesteśmy w posiadaniu atrakcyjnego towaru lub usługi, lecz firma nie jest jeszcze przygotowana w pełni do tego, aby opanować rynek. Musimy więc szybko przekształcić słabe strony w mocne, gdyż inaczej znajdziemy się w sytuacji 4 (mini-mini).

**Sytuacja 3** – wystąpi, gdy firma posiada więcej mocnych stron niż słabych, ale w otoczeniu dominują zagrożenia (mini). Tak jest, gdy np. nasze wyroby lub usługi są wysokiej jakości, ale możliwości rynkowe niewielkie np. z uwagi na niski poziom uposażenia materialnego klientów. Bardzo ważne jest tu dokładne zbadanie charakteru zagrożeń, gdyż może się okazać, że są one przejściowe i wystarczy je po prostu przeczekać.

**Sytuacja 4** – ilustruje najtrudniejsze położenie firmy. Dominują tu zarówno słabe strony, jak i zagrożenia ze strony otoczenia (mini-mini). Dokładne zbadanie tych relacji Sł – Z, rozważenie możliwości „wzmocnienia” słabych stron, likwidacja zagrożeń są szczególnie istotne, gdyż może się okazać, że jedynym rozsądnym wyjściem jest „zwiniecie” interesu, a im wcześniej i dokładniej będziemy o tym przekonani, tym straty będą mniejsze.

**Środki firmy** – zasoby to ok. 30% środków (około 600 tys. zł) reszta ok. 140 tys. zł to długoterminowy kredyt bankowy na działalność gospodarczą. Własna działka + garaż+ samochód dostawczy + źródło wody mineralnej na tej działce.

**Zatrudnienie:** Właściciele + linia technologii żywności, ekonomista + 1 kierowca konwojent, 1 magazynier, 1 pracownik do obsługi mieszalnika, 1 pracownik do obsługi myjni butelek i kapslowania napełnionych. Linia mieszania ekstraktu owocowego z wodą, napełniania i kapslowania jest nowoczesna, miejsca do składania wystarczające + 1 księgową.

**Rejon działalności:** miejscowość na pograniczu województw turystycznych, z kilkoma sanatoriami dla dzieci i dorosłych.

**Konkurencja:** w sąsiednim mieście jest zakład produkcji soków i wód stołowych produkowanych na bazie ciągów wodnych zasilanych przez lokalną sieć gospodarki komunalnej.

#### Analiza SWOT firmy „ZDRÓJ” s.c.

Mocne strony	Słabe strony
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Własna działka</li> <li>2. Woda doskonałej jakości</li> <li>3. Garaż własny</li> <li>4. Transport własny</li> <li>5. Opakowanie wielorazowe (zgodne ze współczesnymi normami ekologicznymi)</li> <li>6. Opakowanie oryginalne</li> <li>7. Wykształcenie właścicieli</li> <li>8. Skomputeryzowana księgowość</li> <li>9. Elastyczność (nowoczesna technologia i niskie zatrudnienie).</li> <li>10. Dobra znajomość potrzeb klientów</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obciążenie kredytem</li> <li>2. Małe doświadczenie w biznesie</li> <li>3. Sezonowość produkcji</li> <li>4. Nazwa firmy nie oddająca profilu produkcji</li> <li>5. Brak stałych lojalnych nabywców</li> <li>6. Duże obciążenie pracą</li> <li>7. Brak odpowiedniej organizacji sprzedaży</li> </ol>
Szansa	Zagrożenia
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lojalni dostawcy ekstraktu, kapsli, butelek</li> <li>2. Sąsiedztwo sanatoriów i szpitali</li> <li>3. Możliwość nowych zastosowań produktu np. w lecznictwie</li> <li>4. Zmiana modelu żywienia (zdrowa żywność)</li> <li>5. Pojawienie się nowych grup klientów (np. odwiedzający chorych)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Polityka rządowa</li> <li>2. Niepewna sytuacja gospodarcza (np. inflacja)</li> <li>3. Rosnące koszty (energia, transport)</li> <li>4. Konkurencja importu</li> <li>5. Niestabilny popyt</li> <li>6. Konkurencja (łatwe wejście do sektora)</li> <li>7. Normy i przepisy sanitarne</li> </ol>

### **Interpretacja wyników:**

Opisana firma posiada 10 mocnych stron i 7 słabych, czyli Maxi po stronie czynników wewnętrznych. Posiada 5 szans i 7 zagrożeń, czyli Mini po stronie czynników zewnętrznych. Odpowiada to sytuacji 3 naszego modelu (Maxi-Mini). Zadanie właścicieli: określić trwałość zagrożeń. Ponieważ firma rozpoczyna działalność, należy odczekać około pół roku i dopiero zdecydować. Jeśli w najlepszym przewidywanym okresie obroty faktycznie będą niższe niż 50% planowanych, może to oznaczać bezzasadność oczekiwań na polepszenie sytuacji.

### **2.2.3. Strategie funkcjonalne (częstkowe)**

W literaturze nie ma zgodności co do tego, czy należy wyróżniać strategie funkcjonalne. Negowanie takiej potrzeby uzasadnione jest tym, że funkcje strategiczne przedsiębiorstwa nie mogą mieć strategicznej autonomii, bo ich realizacja jest związana z ustaloną strategią. W odniesieniu do strategii globalnych istnieje zgodność co do tego, że określają one rodzaj działalności (biznesów) – jakie powinny być utrzymane, jakie likwidowane, a jakie nowo kreowane przy uwzględnieniu alokacji środków pomiędzy nimi [65, s. 45].

Nie wszyscy jednak akceptują istnienie strategii funkcjonalnych argumentując to faktem, że realizacja tych funkcji jest związana z ustaloną strategią przedsiębiorstwa jako całości, a problematyka ujęć funkcjonalnych zasługuje najwyżej na miano programów funkcjonalnych. Strategia funkcjonalne definiowane są jako programy dotyczące funkcji przedsiębiorstwa „które opracowuje się na poziomie działów” (departamentów) korporacji i strategicznych jednostek gospodarczych. „Zwykle są one programami długoterminowymi i odnoszą się do wyspecjalizowanych rodzajów firmy bądź problemów szczególnego znaczenia, mieszczących się w zakresie danych funkcji.

Strategie funkcjonalne są przygotowywane w takich obszarach jak: marketing, zasoby ludzkie, procesy informacyjne, system jakości, B+R, finanse. Ich rola polega na uzupełnianiu i uszczegółowianiu strategii podstawowych i strategii biznesów. Przyjmują one także postać analiz i projektów decyzji, na przykład dotyczących zmian struktury organizacyjnej firmy, skali zadań operacyjnych, wyboru przedsięwzięć inwestycyjnych, kształtowania systemu wynagrodzeń” [53, s. 69]. Występują zarówno na poziomie strategicznych jednostek gospodarczych, jak i na poziomie korporacji, wspomagając kierownictwo obu tych szczebli.

Do strategii funkcjonalnych zalicza się:

- strategie rozwoju, marketingu,
- strategie produkcji,
- strategie badań i rozwoju,
- strategie rozwoju potencjału kadrowego,
- strategie finansowe.

Biorąc pod uwagę układ hierarchiczny, należy stwierdzić, że strategie dotyczące całej firmy (poziom zarządu), to strategie ogólne. Strategie domen (biznesów) mają charakter konkurencyjny i są związane z sektorami (branżami). Strategie funkcjonalne przenikają natomiast zarówno strategie ogólne, jak i strategie domen, ponieważ wynikają przede wszystkim ze społecznego podziału pracy w firmie, tak na poziomie zarządu, jak i wyodrębnionych departamentów (działów). Przenikanie strategii funkcjonalnych, jako szczegółowych programów wspomagających na poziom strategii domen, szczególnie wyraźnie zaznacza się w zachowaniu się organizacji na tym poziomie, czyli w realizacji strategii konkurencji.

Zachowanie się organizacji na rynku stanowi treść ujęcia behawioralnego, które zakłada (podobnie jak można to czynić w stosunku do jednostki ludzkiej), że organizacje charakteryzuje pewien spójny wzorzec zachowania, który nie stanowi

tylko wypadkowej zachowań poszczególnych jednostek organizacyjnych tworzących całość. Istnieją bowiem organizacje ekspansywne, których działania nakierowane są na poszukiwanie i eksploatację nowych możliwości. Obok nich występują organizacje postępujące ostrożnie i zachowawczo, które monitorują, co prawda, swoje otoczenie, ale raczej w celu powielania sprawdzonych już „sposobów na sukces”. I wreszcie występuje trwała grupa organizacji, które skoncentrowane są głównie na obronie dotychczasowej strefy oddziaływania. Klasyfikację takich typów strategii przedstawiają R.E. Miles i Ch.C. Snow [cyt. za 66, s. 52-55], wyróżniając:

- strategię typu *prospector*,
- strategię typu *analyser*,
- strategię typu *defender*,
- strategię typu *reactor*.

Strategia typu *prospector* polega na wysokiej mobilności w zakresie układu produkt–rynek charakteryzującego każdą organizację. Inaczej mówiąc – strategię tego typu realizują organizacje, które znajdują się w stanie ciągłego poszukiwania nowych możliwości rynkowych (rynków rozumianych geograficznie, grup klientów), ich eksploataowania, a także wprowadzają wciąż nowe produkty na odkrywane rynki. Domena organizacji realizujących strategię typu *prospector* jest najczęściej szersza i znajduje się w stanie ciągłej ewolucji. Usuwane są z niej rynki oraz produkty nie rokujące wielkich nadziei i testowane są nowe, które mogą okazać się w przyszłości rozwojowe. Systematyczne poszerzanie domeny o nowe rynki i produkty powiązane z redukowaniem innych nadaje domenie *prospectora* charakter płynności.

Organizacje realizujące strategię typu *prospector* są najczęściej kreatorami zmian w reprezentowanej przez siebie branży. Zmiana jest narzędziem osiągnięcia przez nie przewagi konkurencyjnej. Kiedy organizacja *prospector* rozwija nowy

produkt czy zapoczątkowuje nowy rynek, konkurenci stają w obliczu wzrastającej niepewności otoczenia i są zmuszeni do zareagowania na tego typu warunki.

Strategia typu *analysy* polega na imitowaniu tych układów produkt–rynek, które zostały już sprawdzone na rynku przez inne organizacje. Strategię tę realizują te spośród organizacji, które dokładnie monitorują swoje otoczenie rynkowe, identyfikują te kombinacje produkt–rynek, które zyskują akceptację, a także potwierdziły już częściowo swój potencjał rozwojowy i adaptują je jako nowe elementy własnej domeny. Ten typ strategii jest związany z działaniem w ramach szerokiej domeny. Składają się na nią rynki i produkty, z których część jest stosunkowo młoda i labilna, a część stabilna i dojrzała. Część rynków i produktów należąca do ustabilizowanych jest najbardziej efektywna i pozwala na osiągnięcie wysokiego zwrotu z inwestycji. Inwestycje w technologie są w przypadku strategii *analysy* duże. Młode obszary działalności wchodzące w skład domeny *analysy* nie obniżają jednak tak drastycznie jak w przypadku *prospectora* konkurencyjności cenowej całej organizacji. Przyczyną tego jest sposób, w jaki organizacja stosująca *analysę* wzbogaca swoją domenę o nowe produkty czy rynki. Kiedy *prospect* rozpoczyna eksplorację nowych rynków i wprowadza całkowicie nowe produkty, co jest kosztowne, *analysa* czeka, aż nowe rynki i produkty znajdą wystarczającą akceptację rynku.

Strategia typu *defender* polega na skoncentrowaniu się na wąskiej domenie, czy inaczej – układzie produkt–rynek, i agresywnej obronie własnej pozycji na obsługiwanym rynku oraz w zakresie własnej oferty. Typowe dla tego typu strategii są ciągłe działania w kierunku wzrostu efektywności funkcjonowania. Wyrażają się one w osiąganiu niskich kosztów wytwarzania i stosunkowo wysokiej jakości produkcji. Tego typu efekty są możliwe do osiągnięcia jedynie na drodze

znacznych inwestycji w najnowocześniejsze technologie, maszyny i urządzenia. Organizacje realizujące ten typ strategii kierują swoją ofertę do ściśle zdefiniowanego grona nabywców. Wybierany przez nie segment rynku często należy do „najzdrowszych”. W obrębie swojej wąskiej oferty rynkowej *defender* stara się dostarczać wszystkie możliwe warianty produktu tak, aby najgłębiej penetrować własny obszar specjalizacji. Precyzyjnie zdefiniowana grupa nabywców pozwala na stabilizowanie relacji pomiędzy nimi a organizacją. Organizacje realizujące strategię typu *defender* wykazują bardzo wysoką stabilność oferowanych produktów oraz docelowych, obsługiwanych rynków. Próby wprowadzania nowych produktów w tego typu organizacjach kończą się z reguły niepowodzeniem, zamieniając ukształtowane wcześniej zachowania i sposoby postępowania wypracowane w toku optymalizowania tradycyjnie realizowanej działalności przeznaczonej dla dobrze znanych odbiorców.

Strategia typu *reactor* polega na wykorzystywaniu okazji, które niesie ze sobą rozwój otoczenia organizacji. Cechą charakterystyczną tej strategii jest brak zdecydowanej myśli przewodniej możliwej do zidentyfikowania za pośrednictwem decyzji podejmowanych w organizacji. W efekcie zarządzanie jest pochodną okazji, a organizacja jest niejako unoszona przez bieg wydarzeń rynkowych.

Wraz z rozwojem branży czy niszy rynkowej należy zakładać istnienie pewnej chronologii pojawiania się wyżej opisanych strategii. Biorąc pod uwagę kryterium sposobu eksploatacji zasobów niszy rynkowej lub, w innym ujęciu, zasobów branży, wyróżnia się dwa typy strategii: typ „r” i typ „K”.

Strategia typu r polega na poszukiwaniu i wykorzystywaniu nowych możliwości eksploataowania zasobów istniejących w ramach danej niszy rynkowej. Strategię tę realizują



organizacje, które ekspandują bardzo dynamicznie na nowe rynki lub znajdują wciąż nowe zastosowania dla innowacji, którymi dysponują. Ich sukces opiera się przede wszystkim na tzw. pierwszym posunięciu. Określenie to obejmuje definiowanie standardów nowego rynku i czerpanie wysokich korzyści z bycia pierwszym na rynku. Tego typu organizacje prosperują w początkowych stadiach rozwoju niszy rynkowej czy branży, kiedy gęstość konkurencji jest niska, a stopień niepewności rynku wysoki. Chociaż strategia typu r jest związana z ponoszeniem wysokich kosztów przez stosującą ją organizację, są one z nadwyżką rekompensowane, oferta jest bowiem na danym, nowym rynku jeszcze stosunkowo ekskluzywna i istnieje określona grupa klientów skłonna zapłacić za nią wysoką cenę. Przykładu takich strategii nie trzeba sługo szukać. Zmiana ustrojowa w Polsce po roku 1989 sprawiła, że nowe, nie eksploatowane dotychczas rynki otworzyły się dla wielu produktów. Pojawiły się też organizacje zakładające swoje siedziby i przedstawicielstwa w wielu częściach kraju. Przykład ten uświadamia, że nowa nisza rynkowa to nie tylko całkowicie nowy rynek. Możliwości stosowania tego typu ekskluzywnej strategii jest wbrew pozorom wiele.

Strategia K polega na uzyskiwaniu wysokiej efektywności w eksploatowaniu zasobów rynku w przeciwieństwie do tzw. pierwszego przesunięcia. Wysoka efektywność w eksploatowaniu zasobów będzie się przejawiać w uzyskiwaniu niskich kosztów wytwarzania oraz wysokiej jakości oferty rynkowej. Strategię typu K realizują organizacje, które – inwestując w maszyny i urządzenia – przyczyniają się do uczynienia oferty rynkowej ofertą masową, dostępną szerokiemu kręgowi odbiorców. Ich sukces opiera się na efektywności uzyskiwanej kosztem elastyczności strategicznej oraz innowacyjności. Elastyczność strategiczna jest tutaj bowiem w opozycji w stosunku do „obudowania” organizacji

realizującej strategię typu K wysoce wyspecjalizowanym majątkiem trwałym. Innowacyjność z kolei jest ograniczona, ogromne potrzeby inwestycyjne ograniczają wydatki na sferę badań i rozwoju. Strategia typu K jest słuszna w warunkach wysokiej gęstości konkurencji w ramach branży lub niszy rynkowej.

Strategie r i K prezentują zupełnie odmienną filozofię eksploatowania zasobów niszy rynkowej. Pierwszą z nich cechuje mobilność, innowacyjność oraz niskie inwestycje w sferę realną, drugą natomiast stabilność, efektywność oraz bardzo wysokie nakłady inwestycyjne. Podział strategii na typ r i K jest podziałem uwzględniającym dynamikę rozwoju branży i zmiany natężenia konkurencji.

Przenikanie strategii funkcjonalnych na poziomy domen i ogólny (podstawowy) można zaobserwować na podstawie zestawienia i charakterystyki tych strategii dokonanych przez M. Grzesiowskiego, B. Jasińskiego, Z. Jasińskiego, T. Listwana, W. Plutę [65, s. 201-287]. Autorzy ci wyróżniają:

- 1) strategię marketingowe,
- 2) strategię produkcyjne,
- 3) strategię personalne,
- 4) strategię finansowe.

**Ad. 1) Strategie marketingowe** stosowane są przez przedsiębiorstwa (produkcyjne, usługowe, organizacje non-profit) funkcjonujące na rynkach o dużym natężeniu konkurencji. Ponieważ wyczerpuje się możliwość stosowania konwencjonalnych kryteriów dzielenia grup odbiorców (płeć, wiek, poziom dochodów itp.) konieczne staje się przyjęcie jakiegś innej formy wyodrębniania potencjalnych nabywców nowych rodzajów produktów.

**Poziom pierwszy** obejmuje strategię nakierowane na poprawę jakości oferowanych towarów i usług oraz komunika-

cji z rynkiem. Służą do tego instrumenty związane z marketingiem mix. Należą do nich:

- produkt (*product*)
- promocja (*promotion*)
- dystrybucja (*place*),
- cena (*price*)

W tym aspekcie marketing jest wykorzystywany jako liniowa funkcja zbytu i niewiele ma wspólnego z badaniem potrzeb klientów. Firma, pozorując nastawienie na klienta, w rzeczywistości sprzedaje to, co uważa za stosowne lub to, co jest w stanie wytworzyć.

**Poziom drugi** to strategia zorientowana na osiąganie przewagi konkurencyjnej na rynku, czyli wyprzedzająca ruchy konkurentów.

W określaniu typu strategii i jej wyboru wykorzystuje się tzw. analizy portfelowe, z których najbardziej znane są: macierz BCG, macierz ADL, macierz McKinseya.

**Poziom trzeci** – strategie zorientowane na dualizm działania. Z jednej strony dotyczą segmentacji rynku, z drugiej zaś jednoczesnego kreowania go. Strategia kreowania rynku wyrosła pod wpływem filozofii modernizmu i postmodernizmu. Tworzone są nowe koncepcje marketingu, np. marketing wielopoziomowy (*multi level marketing*), *data basa marketing* i inne.

W przypadku strategii rodzajowych (4 P) należy uwzględnić cykl życia produktu, determinujący stosowanie poszczególnych parametrów tych strategii, produktu, ceny, dystrybucji, promocji. Każdy produkt ma określony cykl życia, który związany jest w dużej mierze z kształtowaniem popytu i jest różny w różnych branżach.

Na przykład w sektorze samochodów osobowych jest nieporównywalnie dłuższy niż na rynku programów komputerowych.

Na cykl życia produktu składają się następujące fazy:

- wzrost sprzedaży,
- dojrzałość produktu,
- nasycenie rynku i schyłek produktu.

Fazę wprowadzania produktu na rynek charakteryzuje niski poziom sprzedaży i prawie zerowy zysk, a w wypadku wyrobów o wysokim stopniu innowacyjności bardzo wysokie wydatki na promocję.

Przy stosowaniu poszczególnych parametrów marketingu mix działania strategiczne mogą przyjmować następujące formy:

a) strategia produktu:

- oferowanie produktu podstawowego,
- niska jakość,
- podstawowe wzory wyrobu.

b) strategia ceny:

- skimming (wysoka),
- strategia pokrycia kosztów,

c) strategia dystrybucji:

- selekcja kanałów dystrybucji.

d) strategia promocji:

- siła informacyjna,
- wysoki stosunek nakładów na reklamę do wpływów

ze sprzedaży.

Faza wzrostu to duża akceptacja produktu przez rynek docelowy. Celem jest tu więc penetracja rynku i dążenie do zwiększania swojego w nim udziału przez budowanie lojalności nabywców wobec produktu. W tej fazie, aby wnieść nowe wartości w oferowanym produkcie firma ma do dyspozycji następujące strategie:

- usprawnianie produktu (jakość, styl, forma, nowe cechy),

- rozszerzanie asortymentu (nowe modele produktów),
- zintensyfikowanie form dystrybucji,
- obniżka ceny.

Strategie te pozwalają na przeniknięcie do innych segmentów rynku (np. obniżenie ceny jest środkiem na pozyskanie segmentu nabywców niechętnych wysokim cenom).

Fazę dojrzałości charakteryzuje osiągnięcie przez produkt kulminacyjnej wielkości sprzedaży. Oznacza to, że po przekroczeniu punktu krytycznego następuje ujemne tempo wzrostu, tym samym spadek zysków.

Wobec nasycenia rynku i wzrostu liczby konkurentów oferujących takie same lub podobne wyroby można zastosować takie alternatywne strategie:

- modyfikacja rynku,
- modyfikacja produktu,
- modyfikacja marketingu mix.

Faza schyłku to spadek sprzedaży i zysków firmy jako wynik zakończenia istnienia produktu na rynku. Jeśli występował on w wielu segmentach, wycofanie go winno być rozpoczęte od segmentów najmniej efektywnych. W pozostałych na przykład minimalizacja wydatków na reklamę może przedłużyć egzystencję produktu. Mogą tu być wykorzystane strategie:

- przywództwa,
- niszy rynkowej,
- żniw,
- szybkiego wycofania się.

Realizując strategię przywódczą, przedsiębiorstwo dąży do zdobycia dominującej pozycji na rynku, wykorzystując schyłkowe produktu do uzyskania ponadprzeciętnej rentowności w sektorze. Wymaga to ścisłej kontroli kosztów, wydatków na reklamę, obniżania barier wyjścia konkurentów

z sektora (np. przez wytwarzanie części zamiennych do wyrobów oferowanych przez konkurentów, wykupywanie ich zdolności produkcyjnych itp.).

Strategia niszy rynkowej oznacza zdobycie lub obronienie ważnej pozycji w segmencie. W tym celu konieczne jest wykrycie w sektorze schyłkowym niepowodzenia; firma może zamienić tę strategię na strategię żniw lub wycofania się.

Strategia żniw polega na równoczesnym, stopniowym wycofywaniu się i wykorzystywaniu silnych stron firmy poprzez:

- zmniejszenie liczby modeli,
- ograniczenie liczby wykorzystywanych kanałów dystrybucji,
- pozbywania się drobnych klientów,
- obniżania poziomu obsługi (terminy i szybkość napraw, sprzedaż).

Jednak bez silnych stron firmy (marka, image), działania takie mogą doprowadzić do poważnego spadku sprzedaży.

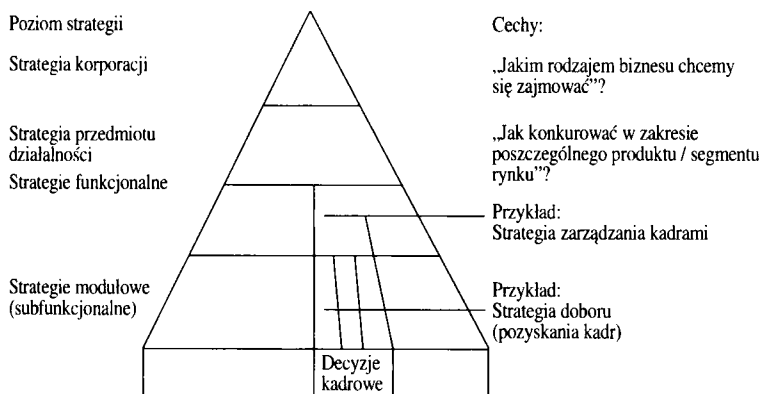
Strategia szybkiego wycofywania się oparta jest na przekonaniu, że nakłady poniesione na inwestycje można zmaksymalizować we wstępnej fazie okresu schyłkowego. Wówczas wczesna sprzedaż przedsiębiorstwa zwykle maksymalizuje cenę. Jeśli produkcja firmy nie jest zróżnicowana, to sprzedaż jej jest rozwiązaniem optymalnym.

**Ad 2). Strategia produkcyjna** zajmuje się problemami jakości, wydajności i techniki. Jest integralną częścią strategii marketingowej danego podmiotu. Wobec rosnącej konkurencji szczególnego znaczenia nabierają takie problemy jak:

- wybór lokalizacji,
- wybór technologii,
- stopień integracji procesu produkcyjnego z pozostałymi fazami łańcucha produkcji,

- kierunek rozwoju poziomego, opartego na podobnej lub odmiennej technologii,
- inne, np. określenie pożądanej zdolności produkcyjnej.

**Ad. 3) Strategie personalne** wyrażają zmianę podstawowych cech podejścia do zarządzania kadrami. Tempo przeobrażeń otoczenia firm, wzrastająca konkurencja, nowe technologie, wysokie koszty pracy, wzrastający poziom wykształcenia i aspiracji pracowników to czynniki, które spowodują, że organizacje szukają innych niż dotychczas sposobów oddziaływania na ludzi. Znalazło to wyraz w samej terminologii, gdzie termin zarządzanie personelem (*personnel management*) zastąpiony został przez nowy – oddający owe trendy – zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resources management*).



Rys. 11. Strategie zarządzania kadrami w hierarchii strategii dużej firmy  
Źródło: [66, s. 270].

Strategiczne zarządzanie kadrami określa się jako zbiór działań dotyczących przygotowania i wdrożenia firmy do uzyskiwania przez nią przewagi konkurencyjnej. Głównym na-

rzędziem realizacji docelowej wizji zasobów ludzkich w organizacji jest właśnie strategia personalna. Miejsce jej w hierarchii strategii dużej firmy obrazuje rys. nr 11.

Wśród różnych klasyfikacji strategii personalnych różni się między innymi podział na: (a) strategię ilościową i (b) strategię jakościową.

Strategia ilościowa koncentruje się głównie na obsadzie stanowisk i obejmuje dostosowanie potrzeb personalnych firmy do rynku. Wyraża się to głównie w planowaniu kadr i wiązaniu go z planem biznesu. Ta strategia rozpatruje zasoby ludzkie głównie jako koszt, który jest obniżany przez ograniczenie działalności firmy i substytucję pracy przez kapitał.

Strategia jakościowa polega na uruchamianiu zasobów ludzkich tak, aby poprzez oddziaływania motywacyjne uzyskać wynik optymalny.

T. Listwan podaje inne ujęcie strategii personalnych, oparte na pojmowaniu strategii jako miejsca przekształcania zasobów ludzkich [66.s. 263]. W tym ujęciu strategię zarządzania kadrą dzieli się na:

- strategię zorientowaną na „wejście”,
- strategię zorientowaną na rozwój i aktywizowanie (transformację),
- strategię zorientowaną na „wyjście”.

**Strategia zorientowana na „wejście”** obejmuje działania zmierzające do przyciągnięcia pożądanej grupy pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Mieszczą się tu głównie działania z zakresu marketingu kadrowego i doboru kadr, nawiązujące do rynku pracy.

**Strategia rozwoju i aktywizowania** przyjmuje wiele postaci, które skierowane są na indywidualne doskonalenie i rozwój pracowników oraz podniesienie ich sprawności. Równolegle następuje proces oddziaływania zmierzający do zintegrowania zbiorowości zatrudnionych i ukształtowania zespo-



łów pracowniczych. Niezmiernie ważnym i integralnym składnikiem tej strategii jest wypracowanie systemu motywacyjnego pobudzającego do proinnowacyjnego zachowania i wydajnej pracy.

**Strategia zorientowana na „wyjście”** – znalezienie sposobu rozwiązywania stosunku pracy, ograniczenia liczby (zasobu czasu pracy) pracowników. Powinna być w związku z oceną (kontrolą) całej funkcji personalnej i powodować możliwie bezkonfliktowe decyzje kadrowe. Służy temu wiele form mało jeszcze znanych w polskich organizacjach.

W pewnym stopniu potwierdzają to użyte nazwy angielskie, nie mające dotąd odpowiedników (terminów) w języku polskim. **Outplacement** oznacza zwolnienie (odejście pracowników, któremu towarzyszą podejmowane przez organizację działania służące pomocą odchodzącym pracownikom (doradztwo, przekwalifikowanie, poszukiwanie nowego miejsca pracy itp.). **Downsizing** odnosi się do ograniczenia działalności firmy i redukcji zatrudnienia, którym towarzyszy zbiór działań zmierzających do usprawnienia funkcjonowania firmy na przykład przez zmianę metod pracy, struktury organizacyjnej, sposobu komunikowania się itp. **Leasing pracowniczy** polega na czasowym (przeważnie do 6 miesięcy) wypożyczeniu (udostępnieniu) jednej firmie pracowników innej przy zachowaniu stosunku pracy z dotychczasowym pracodawcą. **Lay off workers** oznacza czasowe zwolnienie pracowników, tj. do chwili pojawienia się możliwości ponownego zatrudnienia. Oprócz tradycyjnych zwolnień pracowników i rozwiązywania stosunku pracy na zasadzie uzgodnionych wcześniej warunków występują inne, mniej drastyczne formy korzystne dla pracownika i organizacji.

Wiele przedsiębiorstw stara się stosować pewne elementy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Z doświadczeń wynika jednak, że większość z tych prób (ok. 70%) kończy się niepowodzeniem. Wpływają na dwa rodzaje przyczyn.

- Pierwsze mają charakter obiektywny, a należą do nich:
- „natura” samej funkcji personalnej, zawierającej wiele aspektów miękkich – jakościowych, trudno mierzalnych,
  - brak możliwości prostego przełożenia strategii, programów i decyzji kadrowych na wyniki przedsiębiorstwa,
  - długi czas, który przeważnie jest niezbędny dla dostrzeżenia wpływu działań personalnych na funkcjonowanie i sytuację firmy,
  - intelektualny charakter pracy nad strategią personalną, wymagający wysokich kwalifikacji interdyscyplinarnych,
  - różne języki, którymi posługują się fachowcy z różnych dziedzin uczestniczący w opracowaniu i wdrażaniu strategii.

Natomiast do drugiej grupy subiektywnych czynników należy zaliczyć:

- traktowanie zasobów pracowniczych raczej jako koszt niż kapitał – aktywa przedsiębiorstwa,
- nastawienie firm bardziej na krótkoterminowy, doraźny interes niż na dostrzeganie go w dłuższej perspektywie,
- niezbyt wysokie kwalifikacje kadry menedżerskiej, zwłaszcza średniego i niższego szczebla zarządzania; chodzi tu przede wszystkim o umiejętności interpersonalne, odnoszące się do zarządzania kadrami,
- niskie kwalifikacje i brak „siły przebicia” menedżerów personalnych, ograniczające możliwości wykazania znaczenia przedsięwzięć personalnych dla przedsiębiorstwa.

Zasadniczą rolę strategii personalnej jest wspomaganie organizacji w działaniach zmierzających do realizacji wyznaczonych celów. Z punktu widzenia zakresu wykorzystywania możliwości tej strategii organizacje można podzielić na:

- organizacje, w których w znikomym stopniu uwzględnia się zagadnienia zasobów ludzkich w przygotowaniu strategii firmy. Sytuacja taka występuje w wielu małych firmach;

– organizacje, w których coraz bardziej docenia się rolę zasobów ludzkich we wdrażaniu strategii. Zadania wynikające ze strategii personalnej są dezagregowane i przenoszone w dół po szczeblach zarządzania. Rolą strategii personalnej jest wypełnienie wymagań strategii organizacyjnej, dotyczących liczebności pracowników, ich kwalifikacji itd.;

– organizacje, w których omawiane relacje stają się dwustronne, z pewnymi ideami zainicjowanymi przez menedżerów personalnych. To jest element debaty o konsekwencjach zarządzania kadrami w ramach poszczególnych strategii, zanim zostaną one wdrożone;

– organizacje, w których koncepcja zarządzania jest akceptowana i ludzie są widziani jako klucz do przewagi konkurencyjnej. Strategie firmy i zasobów ludzkich są rozwijaniem strategii ogólnej. Zwraca się szczególną uwagę na podnoszenie umiejętności i uzyskiwanie profitów dzięki ich kompetencjom [65, s. 265].

W praktyce firmy mogą stosować jedno z wymienionych podejść, chociaż warianty pierwszy i ostatni w przypadku dużych firm rzadko występują.

**Ad. 4) Strategie finansowe.** Opracowując tego typu strategię, dąży się przede wszystkim do uzyskania odpowiedzi na pytania: co?, w jaki sposób?, po jakich kosztach, według jakiej stopy wzrostu? Procedury z tym związane są na ogół niezformalizowane, bardzo rozbudowane, wymagają dużo czasu związanego z przeprowadzaniem ocen, analiz czy ekspertyz. Głównym celem zarządzających przedsiębiorstwami w gospodarce rynkowej jest maksymalizacja wartości rynkowej firmy, a tym samym zamożności jej właścicieli [65, s. 276].

Decyzje podejmowane są w tym zakresie w trzech obszarach, a są to:

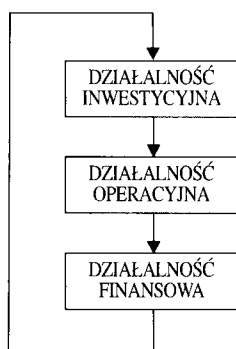
- 1) decyzje inwestycyjne,
- 2) decyzje finansowe,
- 3) decyzje operacyjne.

Obszary te tworzą cykl obrotu (przepływu) środków pieniężnych, co przedstawiono na rys. nr 12 oraz schemat działalności finansowej (rys. nr 13).

W działalności inwestycyjnej przeprowadzane są analizy efektywności przedsięwzięć dotyczących przyrostu lub zmniejszania majątku firmy. Natomiast w działalności operacyjnej rozważane są głównie relacje zachodzące między przychodami a kosztami i innymi wydatkami.

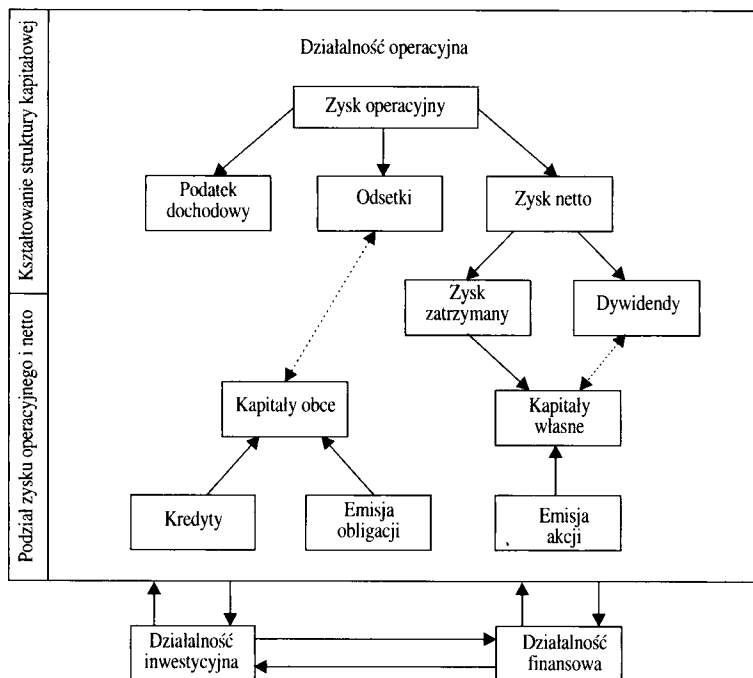
W działalności finansowej dochodzi do podziału zysku netto (otrzymanego z zysku operacyjnego po odliczeniu podatku dochodowego i kwoty odsetek) na:

- zysk zatrzymany, który zwiększa kapitały własne firmy,
- oraz dywidendę wypłaconą jej akcjonariuszom.



Rys. 12. Przepływ środków pieniężnych w firmie między rodzajami działalności gospodarczej przedsiębiorstwa

Źródło: [66, s. 271].



Rys. 13. Schemat działalności finansowej

Źródło: [66, s. 282].

## 2.2.4. Strategia globalna

Wzrost popularności strategii globalnej spowodował nadużywanie pojęć „globalny” i „globalizowanie”. Używa się ich zamiennie z pojęciem „międzynarodowy”. Tymczasem strategia globalna nie musi mieć charakteru ogólnoświatowego. Uwarunkowania określające potencjał i potrzeby w zakresie konkurencji są kształtowane przez cztery grupy czynników globalizacji sektora; rynek, koszty, rządy i konkurencję. Czynniki te charakteryzowane są następująco:

Czynniki rynkowe

- Dochód *per capita* w krajach uprzemysłowionych w ujęciu porównawczym (np. Japonia przewyższa pod tym

względem Stany Zjednoczone, Hongkong – Nową Zelandię itp.).

- Upodabnianie się stylów życia i gustów (np. McDonald's w Paryżu, Perrier w Ameryce).
- Rozwój turystyki tworzący klienta globalnego.
- Pojawienie się organizacji działających jako klienci globalni.
- Wzrost regionalnych i globalnych sieci dystrybucji (np. Umowa o kooperacji przy zakupach i prowadzeniu marketingu zawarta w 1989 r. Między trzema największymi europejskimi sieciami supermarketów, tj. Casino de France, Ahold of the Netherlands i Argyl group of Britain).
- Pojawienie się marek światowych (np. Coca-Cola, Levi's, Louis Vuitton).
- Rozwój reklamy globalnej (np. Saatchi & Saatchi dla British Airways) [65.s. 32-33].

### **Czynniki kosztowe**

- Nieustanne dążenie do osiągania korzyści skali (wielkość produkcji), jednak kosztem elastyczności produkcji.
- Przyspieszenie tempa innowacji technologicznych.
- Postęp w dziedzinie transportu (np. Zaangażowanie się federal expressu w realizowanie pilnych dostaw przesyłek międzynarodowych).
- Pojawienie się krajów nowo uprzemysłowionych o dużych zdolnościach produkcyjnych i niskich kosztach pracy (np. Tajwan, Tajlandia, Chiny).
- Wzrost kosztów rozwoju produktu w stosunku do długości jego życia rynkowego.

### **Czynniki rządowe**

- Znoszenie barier taryfowych (np. układ o wolnym handlu zawarty w 1987 r. Między Kanadą a Stanami Zjednoczonymi).

- Znoszenie barier pozataryfowych (np. stopniowe otwieranie przez Japonię jej rynku wewnętrznego).

- Powstawanie bloków gospodarczych (Unia Europejska w 1992 r.).

- Ograniczenie roli rządów jako producentów i konsumentów (np. denacjonalizacja wielu branż przemysłowych w Europie).

- Prywatyzacja w krajach, w których wcześniej dominowała własność państwowa (zwłaszcza w Ameryce Łacińskiej).

- Przechodzenie na system wolnorynkowy postkomunistycznych gospodarek krajów Europy Wschodniej.

### **Czynniki konkurencyjne**

- Nieustanny wzrost obrotów handlu światowego.

- Powiększanie się liczby krajów podejmujących batalie konkurencyjne (np. dążenie Japonii do „przywództwa”).

- Wzrost udziałów zagranicznych w strukturze własności.

- Pojawienie się nowych konkurentów, zamierzających rywalizować na rynku globalnym (np. japońskie spółki przemysłu samochodowego i elektronicznego).

- Wzrost globalnych sieci międzynarodowych współzależności w poszczególnych dziedzinach wytwórczości (np. w elektronice).

- Wybieranie przez coraz większą liczbą spółek orientacji globalnej, a nie krajowej (np. Stanley Works, spółka tradycyjnie amerykańska, przeniosła swoją produkcję za morze; Uniden, japoński producent wyposażenia dla telekomunikacji niczego już nie wytwarza w Japonii).

- Powstawanie coraz większej liczby aliansów strategicznych o charakterze globalnym.

### **Czynniki dodatkowe**

- Rewolucja w informacji i komunikacji (np. komputery osobiste i telefaksy).

- Globalizacja rynków finansowych (np. notowanie spółek na wielu giełdach).
- Krachy rynku globalnego, takie jak „czarny poniedziałek” z 1987 r.).
- Udogodnienia w podróżowaniu (np. Concorde i międzynarodowe sieci hoteli).

Strategia globalizacji ma charakter wielowymiarowy. Ustalenie strategii dla przedsiębiorstwa ogólnosiwiatowego wymaga uwzględnienia pewnej liczby instrumentów strategicznych. Niektóre z nich przesadzają o tym, czy strategia zmierza bardziej w stronę multilokalnej, czy globalnej. Instrumentów takich jest pięć:

- uczestnictwo w rynku; obejmuje ono wybór rynków krajowych, na które przedsiębiorstwo kieruje swoją uwagę, poziom rozwijanej przez nie działalności, udział w rynku,
- produkty/usługi; dotyczy stopnia podobieństwa lub zróżnicowania produktów oferowanych przez dane przedsiębiorstwo ogólnosiwiatowe na rynkach różnych krajów,
- lokalizacja działalności; wybór miejsca, w którym będzie zlokalizowana każda z działalności wchodzących w skład łańcucha wartości dodanej – od prac badawczo-rozwojowych po serwis posprzedażny,
- marketing; w jakim stopniu ogólnosiwiatowe przedsiębiorstwo używa w różnych krajach tych samych marek, reklam oraz innych elementów marketingu,
- posunięcia konkurencyjne; na ile ogólnosiwiatowe przedsiębiorstwo traktuje swoje działania konkurencyjne w danym kraju jako część globalnej strategii konkurencji [64, s. 34].

Przy strategii multilokalnej dla każdego z wymienionych instrumentów poszukuje się maksymalizacji osiągnięć ogólnosiwiatowych przez maksymalizowanie lokalnych przewag konkurencyjnych, przychodów lub zysków. Przy strategii glo-



balnej natomiast do maksymalizowania ogólnoświatowych wyników dąży się przez podziały i integrację. Wszelkie pozycje pośrednie są oczywiście słabościami. Przedsiębiorstwo realizujące strategię pełnej globalizacji powinno robić maksymalny użytek z każdego z pięciu instrumentów strategii globalnej, tzn. W pełni uczestniczyć w rynku globalnym, mieć całkowicie globalne produkty lub usługi, globalną lokalizację działalności, globalny marketing oraz globalne posunięcia konkurencyjne. Spośród licznych koncepcji ujęć strategii globalnej, do prezentacji tego zagadnienia wybrano podejście sytuacyjne i procesualne. Wymienione powyżej instrumenty strategiczne, można scharakteryzować następująco:

- Uczestnictwo w rynku

W strategii globalnej dobór krajów winien być dokonany na bazie kryterium ich potencjalnego wkładu do korzyści globalnych. Może to oznaczać wchodzenie na rynek, który sam w sobie jest mało atrakcyjny, ale ma globalne znaczenie strategiczne (np. Macierzysty rynek globalnego konkurenta). Może to też oznaczać koncentrowanie zasobów raczej na udziale w ograniczonej liczbie rynków niż na dążeniu do zdobycia większych obszarów. Idea większościowego udziału w głównych rynkach znajduje ucieleśnienie w pojęciu „triady”: Stany Zjednoczone-Europa-Japonia. W przypadku strategii multilokalnej nie ma potrzeby tworzenia żadnych szczególnych wzorców uczestnictwa – pojawiają się one w miarę osiągania przewag lokalnych.

Strategia uczestnictwa w rynku firmy Electrolux. Wielki szwedzki producent sprzętu gospodarstwa domowego, grupa Electrolux, przyjął strategię tworzenia znaczącego udziału w głównych rynkach świata. Postawiono sobie za cel uczynienie z firmy pierwszego globalnego producenta tego typu sprzętu. Aby uzyskać wiodącą pozycję w tej dziedzinie w Europie, Electrolux w 1986 r. przejął firmę Zanusi Industries,

trzeciego co do wielkości producenta sprzętu domowego w Ameryce. Posunięcia te dały Electroluxowi bardzo silną pozycję globalną. Za osiągnięcie tej pozycji przyszło firmie drogo zapłacić. Konieczność restrukturyzacji nabytych przedsiębiorstw w połączeniu z recesją z lat 1990-1991 spowodowały znaczny spadek zysków.

Produkty i usługi są w każdym kraju (w ramach strategii multilokalnej) przystosowywane do lokalnych potrzeb. W globalnej strategii produktowej ideałem jest posiadanie tak wystandaryzowanego produktu bazowego, aby potrzebne były tylko minimalne jego adaptacje lokalne. Zwykle najważniejszą korzyścią ze standaryzacji produktu jest obniżka kosztów. Theodore Levitt standaryzację produktu uważa za najbardziej skrajny przypadek globalizacji. Inni kładą nacisk na zagraniczne portfele produktowe, składające się z wielu produktów zróżnicowanych ze względu na udział w ogiach i kanałach dystrybucji lub też na potrzebę elastyczności. W rzeczywistości niektóre przedsiębiorstwa wielonarodowe wytwarzają równocześnie produkty o mniejszym lub większym stopniu globalnej standaryzacji.

Globalny Boeing model 737. Producenci samolotów stawią znakomity przykład wytwarzania standardowych produktów globalnych z jednoczesnym zachowaniem elastyczności w reagowaniu na zróżnicowane potrzeby ogólnoswiatowe przez adaptowanie wystandaryzowanego produktu bazowego. Na początku lat 70. XX w. Boeing odnotował zmniejszenie sprzedaży swojego modelu 737. Zwrócono uwagę na nowe rynki trzeciego świata, ale okazało się, że produkty Boeinga nie są dostosowane do tamtejszej rzeczywistości. Z powodu krótszych pasów startowych, większej ich nawierzchni i mniejszego doświadczenia technicznego pilotów samoloty Boeinga wykazywały tendencje do zwiększonej turbulencji, co sprawiało, że podczas lądowania zawodziły hamulce. Aby roz-

wiązać ten problem, zmodyfikowano konstrukcję modelu 737, doskonaląc napęd, przeprofilowując skrzydła i podwozie oraz instalując opony przystosowane do mniejszego ciśnienia. Zmiany wprowadzone do standardowego modelu bazowego sprawiły, że Boeing 737 stał się najlepiej sprzedającym się samolotem w historii.

- Lokalizacja działalności

W strategii multilokalnej wszystkie albo prawie wszystkie ogniwa łańcucha wartości dodanej są reprodukowane w kraju. Przy innym typie strategii – tzn. Strategii eksportowej – ogniwo dostarczające najwięcej wartości dodanej jest utrzymywane w jednym kraju. Przy strategii globalnej łańcuch wartości dodanej jest porozrywany, a każda jego część może być realizowana w innym kraju. Główną korzyścią płynącą z takiego rozwiązania jest obniżka kosztów. Jednym z rodzajów tego typu strategii jest częściowa koncentracja i częściowe dublowanie. Podstawową cechą wyróżniania globalnej pozycji według tego kryterium strategicznego jest równomierne rozmieszczanie ogniwa łańcucha wartości dodanej na całym świecie.

- Marketing

Przedsiębiorstwa w strategii globalnej marketingu na całym świecie stosują takie samo podejście rynkowe, chociaż nie wszystkie elementy marketingu mix muszą być identyczne. Firma Unilever osiągnęła wielki sukces w sprzedaży płynu do zmiękczenia tkanin, sprzedając go w każdym kraju pod inną nazwą. Produkty zaspokajające te same potrzeby mogą więc mieć coraz większy zasięg geograficzny dzięki jednolitemu programowi marketingowemu.

- Posunięcia konkurencyjne

W wypadku multilokalnej strategii konkurencyjnej wielonarodowe przedsiębiorstwo prowadzi równocześnie w każdym kraju oddzielną walkę ze swoimi rywalami, nawet jeśli jest to

inna wielonarodowa firma operująca w wielu tych samych krajach. Przy strategii globalnej posunięcia konkurencyjne są zintegrowane w układzie międzykrajowym. Działania tego samego typu są podejmowane równocześnie w różnych krajach w takiej samej sekwencji lub też konkurent jest atakowany w jednym kraju po to, aby wyczerpać jego zasoby w innym, lub odpowiedzią na atak konkurencyjny w jednym kraju jest przeciwnatarecie w innym. Na przykład może się okazać, że najlepiej będzie podjąć kontratak na rynku macierzystym konkurenta, który zaatakował nas na naszym własnym rynku.

***Globalne posunięcia konkurencyjne japończyków.*** Spółki japońskie, lepiej, jak się wydaje, stosują globalne posunięcia konkurencyjne niż Amerykanie czy Europejczycy. Japoński producent opon, spółka Bridgestone, w odpowiedzi na globalne skonsolidowanie się jego głównych konkurentów postanowił zintegrować swoje posunięcia konkurencyjne, czyli spowodować wykupienie firmy Gencorp General Tire and Rubber Company przez Continental AG, wejście General Tire w joint venture z dwiema japońskimi firmami produkującymi opony oraz wykupienie przez Sumitomo udziałów w spółce Dunlop Tire. Wszystkie te posunięcia konkurencyjne zmusiły Bridgestone do wzmocnienia swojej pozycji na głównym rynku amerykańskim, ponieważ uznano to za warunek utrzymywania się firmy na światowym rynku opon. W celu przejęcia własności i zarządzania ogólnoswiatowym przedsiębiorstwem oponowym spółki Firestone Corporation Bridgestone stworzyła z nią joint venture. Dzięki temu uzyskano również dostęp do europejskich fabryk tej spółki. Rozważana jest także możliwość pełnego jej wykupu. Za rosnące uczestnictwo w rynku globalnym przyszło Bridgestone zapłacić koniecznością partycypowania w poważnych stratach powstałych w wyniku operacji Firestone Corporation. W tym samym okresie również Michelin poniósł straty związane z wykupieniem

w 1990 r. Firmy Uniroyal, która to operacja wywołana została koniecznością umocnienia się Michelin na rynku Stanów Zjednoczonych i uniemożliwienia firmie Goodear uzyskania wiodącego udziału w rynku globalnym.

***Sprzedaż nart Salomona.*** Niektóre spółki europejskie i amerykańskie z powodzeniem integrują swoje strategie konkurencyjne w taki sposób, jak zrobiła to amerykańska spółka Salomon w dziedzinie sprzętu narciarskiego. Tyrolia, austriacka firma produkująca narty, zaatakowała silną pozycję Salomona na jego największym rynku, w Stanach Zjednoczonych. Zamiast walczyć z Tyrolią tylko w Ameryce, Salomon uruchomił sprzedaż swoich nart w tych krajach, gdzie Tyrolia miała największy udział w rynku i najwyższe zyski, tzn. W Niemczech i Austrii. Uzyskawszy światową perspektywę Salomon dostrzegł, że polem jego konkurencji jest cały świat.

Ten ostatni przykład pokazuje, że zintegrowanie posunięć konkurencyjnych jest czymś więcej niż prostą koordynacją, jaką są równoczesne lub sekwencyjne posunięcia cenowe. Integracja wymaga zharmonizowanych wysiłków na rzecz prowadzenia konkurencji globalnej, a nie „kraj po kraju”. Koordynacja jest tylko częścią integracji, na którą składa się ponadto identyfikowanie i „namierzanie” konkurentów globalnych, regionalnych oraz lokalnych. Sprawą kluczową jest posiadanie globalnego planu ataku i obrony w stosunku do każdego z głównych konkurentów. Głównym celem może tu być ograniczenie działalności potencjalnie globalnego konkurenta do obszaru jego kraju macierzystego. Jedną ze spółek amerykańskich opracowała strategię ograniczenia działań swego japońskiego konkurenta, który nie wyszedł jeszcze poza granice Japonii. Wyprzedzając tego konkurenta w korzystaniu z form joint venture poza Japonią, spółka amerykańska podpisała umowy o prawie pierwokupu z potencjalnymi partnerami spółki japońskiej.

Tabela 10

**Instrumenty strategii globalnej  
oraz związane z nimi korzyści i niedogodności**

Instrumenty strategii globalnej	Korzyści				Główne niedogodności
	Obniżka korzyści	Poprawa jakości	Wzmacnianie preferencji klientów	Wzrosty konkurencyjności	
1	2	3	4	5	6
Uczestnictwo w rynku globalnym	Wzrost wolumenu dający efekt korzyści skali	Wymagający klienci i innowacyjni konkurenci	Dostępność do globalnego serwisu i globalne rozpoznawanie marki	Korzyści wczesnego wejścia. Więcej miejsc do prowadzenia ataków i kontrataków	Zbyt wczesne i zbyt silne przywiązanie się do rynku z uwagi na jego odrębną wartość
Produkty globalne	Ograniczenie dublowania prac rozwojowych. Zmniejszenie kosztów zaopatrzenia, produkcji i zapasów.	Koncentracja na rozwijaniu zarówno zasobów, jak i zarządzaniu nimi	Umożliwienie klientom korzystania ze znanego im produktu również za granicą. Umożliwienie organizacjom użytkownikom tego samego produktu w różnych krajach	Możliwość takiej inwazji na rynki. Kompensowanie niedogodności małego udziału w rynku.	Zmniejszona wrażliwość na potrzeby klientów.

1	2	3	4	5	6
Globalna lokalizacja działalności	Redukowanie dublowania działalności. Ułatwienie eksploatacja korzyści skali. Kosztowne wykorzystywanie różnic wymiany walut. Częściowa koncentracja umożliwiająca większą elastyczność wobec zmian kursów walut i prowadzenia negocjacji.	Koncentracja wysiłków. Bardziej spójna kontrola jakości		Możliwość utrzymywania przewagi niezależnie od warunków lokalnych. Elastyczność w umieszcowaniu przewagi konkurencyjnej.	Oddzielanie działalności od klientów. Wyższe ryzyko wymiany walut. Wyższe ryzyko wykreowania konkurentów. Trudniejsze zarządzanie łańcuchem wartości dodanej.
Marketing globalny	Zmniejszenie kosztów tworzenia i produkcji programów marketingowych	Koncentracja na talentach i zasobach. Wspomaganie dobrych i rzadkich pomysłów	Wzmocnienie przekazów marketingowych przez dostarczanie klientom w różnych krajach tych samych elementów mieszanki marketingowej.		Słabsza adaptacja do lokalnych zachowań konsumentów i warunków rynkowych

1	2	3	4	5	6
Globalne posunięcia konkurencyjne				Większa dostępność zasobów dla każdego kraju. Możliwość stosowania większej liczby sposobów ataków i obrony	Może zająć konieczność poświęcenia lokalnej pozycji konkurencyjnej

Źródło: [65, s. 40].

Korzyści związane ze stosowaniem strategii globalnej przedstawiono syntetycznie w tabeli nr 10.

Ze stosowaniem strategii globalnej związane jest wiele trudności. Niektóre w nich mają swoje źródło w jej wadach. Poniżej zacytowano pogląd G. S. Yipa charakteryzujący wady strategii globalnej.

Według tego autora globalizacja może pociągnąć wzrost kosztów zarządzania związanych ze zwiększonymi potrzebami w zakresie koordynacji, sprawozdawczości czy dodatkowego personelu. Może ona też zmniejszać indywidualną efektywność kierownictwa w poszczególnych krajach, jeśli nadmierna centralizacja będzie szkodzić lokalnym motywacjom i obniżać morale. Ponadto każdy z instrumentów strategii globalnej ma własne ujemne strony.

Globalne podejście strategiczne do uczestnictwa w rynku może spowodować przedwczesne lub zbyt silne związa-



nie z rynkiem tylko dlatego, że jest on sam w sobie atrakcyjny. Wiele spółek amerykańskich, takich jak np. Motorola, prowadziło długotrwałe batalie o penetrację rynku japońskiego bardziej w celu wzmocnienia swojej pozycji globalnej, niż zarabiania w Japonii pieniędzy.

Standaryzacja produktu może sprawić, że nie będzie on w pełni satysfakcjonował klientów w żadnym miejscu świata. Kiedy spółka po raz pierwszy umiędzynarodawia swoją działalność, często oferuje swój standardowy produkt krajowy bez przystosowania go do potrzeb klientów z innych krajów i ponosi tego konsekwencje.

Na przykład Procter & Gamble przekonał się o tym przy wprowadzaniu swojego detergentu Cheer na rynek japoński. Ten amerykański produkt został nieznacznie zmodyfikowany i wprowadzony z podobnym hasłem marketingowym („Pierze skutecznie w każdej temperaturze”). Po odnotowaniu poważnych strat Procter & Gamble odkrył dwie wady swojego produktu. Pierwsza, proszek nie prał tak, jak powinien, ponieważ Japończycy stosują większe ilości płynów do zmiękczenia tkanin. Po drugie, Japończycy przeważnie piorą w wodzie zimnej lub letniej i dlatego rekomendacja, że proszek działa w każdej temperaturze okazała się niestosowna. Kiedy produkt zmodyfikowano i zmieniono jego rynkowe hasło, Cheer odniósł sukces.

Koncentrowanie działalności oddala ją od klientów i może spowodować zmniejszenie jej odpowiedniości i elastyczności. Zwiększa też ryzyko zmian kursów walutowych ze względu na powstawanie kosztów i przychodów w różnych krajach.

Ujednolicony marketing może zmniejszyć skuteczność działań marketingowych w lokalnych zachowaniach konsumentów i środowiskach rynkowych. Na przykład centralne biuro British Airways poleciło, aby w każdym kraju korzystać z telewizyjnego plakatu „Manhattan Landing”, opracowanego przez jego agencję reklamową Saatchi & Saatchi.

Chociaż plakat uzyskał wiele nagród, krytykowano go za to, że przedstawiał widok Nowego Jorku, który w wielu krajach był zbyt mało znany.

Zintegrowane posunięcia konkurencyjne mogą wymagać poświęcenia dochodów, zysków lub dotychczasowej pozycji konkurencyjnej w poszczególnych krajach. Dzieje się tak wówczas, gdy danemu oddziałowi krajowemu poleca się zaatakowanie globalnego konkurenta w celu wysłania mu określonego sygnału lub odwrócenia jego uwagi i zasobów od innego kraju.

Wdrażanie strategii jest zawsze trudne, ale wdrażanie strategii globalnej jest szczególnym wyzwaniem, ponieważ obejmuje wiele krajów i narodowości. Co więcej, w wielu wypadkach kluczową częścią strategii nie jest jej zawartość (np. Globalnie wystandaryzowany produkt), lecz decyzje operacyjne podejmowane w ramach globalnie zintegrowanego procesu zarządzania (np. Proces opracowywania produktu globalnego). Wdrażanie strategii może być tak nieciężkie i trudne, że uzyskanie wyższego poziomu jej globalizacji może nie przynieść żadnych korzyści. Ważne jest zwłaszcza to, że przy realizowaniu strategii globalnej do uzyskania długofalowej stabilizacji strategii, produktów itd. Konieczne jest wprowadzanie zmian obejmujących czasem wiele krajów. Europejski producent paczkowanych towarów konsumpcyjnych musi w ramach strategii multilokalnej opracowywać różne wersje bazowe tego samego produktu. W jednym z głównych krajów sprzedaje się go w opakowaniu z plastiku przezroczystego, w innym – z nieprzezroczystego. Wydaje się, że nie istnieje żadne racjonalne uzasadnienie opinii, że klienci mogą woleć którąś z tych wersji. Menedżerowie jednak z tych krajów są do swojej wersji przywiązani i będą niechętni wprowadzaniu zmian w obawie przed ryzykiem utraty miejsca na rynku. Tego rodzaju problemy wdrożeniowe stanowią bariery w realizowaniu dążeń przedsię-

biorstw do racjonalizowania swoich ogólnoświatowych linii produktu.

### **2.3. Strategiczna karta wyników jako metoda wyboru strategii**

W Stanach Zjednoczonych na początku lat 90. XX w. narodziła się koncepcja Strategicznych Kart Wyników (Balanced Scorecard – BSC) autorstwa R. Kaplana, profesora rachunkowości na Harvard Business School, i D. Nortona, założyciela konsultingowej Nolan, Norton & Company (później Renaissance Strategy Group).

W odróżnieniu od prezentowanych w niniejszym rozdziale modeli koncepcja BSC jest ściśle związana ze strategią zarządzania i ogólną wizją rozwoju przedsiębiorstwa. Jednak Kaplan i Norton uważają, podobnie jak Sveiby, że większość obecnie stosowanych wskaźników mierzących efekty rynkowej działalności przedsiębiorstw nie przystaje do współczesnych wskaźników, gdyż są pozostałością ery przemysłowej i zamiast wybiegać w przyszłość, mierzą efekty „wczorajszych” decyzji. Autorzy BSC nie odrzucają jednak czynnika finansowego, ale traktują go jako jedną z czterech integralnych części BSC składającego się z czterech następujących rodzajów wskaźników:

- 1) zorientowanych na klienta (*costomer perspective*),
- 2) zorientowanych na wewnątrz organizacji (*internal business perspective*),
- 3) zorientowanych na innowacje i uczenie się (*innovation and learning*),
- 4) zorientowanych na finanse (*financial perspective*).

Pomiędzy wszystkimi czterema elementami BSC istnieją silne wzajemne zależności: klienci decydują o funkcjonowaniu firmy, gdyż kupują wytwarzane przez nią wyroby; aby je uzyskać i zaspokoić potrzeby nabywców niezbędna jest

właściwie funkcjonująca struktura wewnętrzna przedsiębiorstwa, dla dalszego rozwoju niezbędne są też procesy innowacji i uczenia się, a wszystko zamyka się na wskaźnikach finansowych, pokazujących trafność wcześniejszych decyzji. Wszystko jest skoordynowane ze sobą i podporządkowane wizji i strategii firmy. Dzięki takiemu kompleksowemu spojrzeniu na sposób funkcjonowania organizacji można otrzymać bardziej wiarygodne informacje o jej obecnych i potencjalnych możliwościach. Tłumaczy to też zastosowanie przymiotnika „zrównoważony” w nazwie tej koncepcji.

Pierwszym elementem w BSC są **klienci**, a właściwie ich potrzeby, których zaspokojenie jest celem każdego racjonalnie działającego przedsiębiorstwa. Należy tu odpowiedzieć na następujące pytanie: „W jaki sposób przedsiębiorstwo jest postrzegane przez swoich klientów”. Kaplan i Norton podają przykład jednej z firm produkujących półprzewodniki, która wyszła z podobnym pytaniem do własnych klientów i okazało się, że ma gorszą opinię niż niektórzy konkurenci. Natychmiast podjęte działania zaradcze doprowadziły tę firmę na szczyt rankingu.

Z punktu widzenia nabywców istnieją cztery kategorie odgrywające decydującą rolę przy dokonywaniu zakupów: czas, jakość, obsługa i koszt. W dzisiejszych warunkach gospodarczych czas ogrywa nierzadko większą rolę niż pozostałe elementy. W firmie konsultingowej BCG powstała nawet koncepcja budowania przewagi konkurencyjnej bazującej wyłącznie na skracaniu czasu wszelkich operacji i procesów zachodzących w obrębie przedsiębiorstwa (Time-Based Competition). Jakość odgrywała decydującą rolę w latach 80., obecnie jest standardem rynkowym, co znaczy, że wysoka jakość nie zapewnia przewagi konkurencyjnej, natomiast niska jakość może wyeliminować firmę z rynku. Obsługa klienta odgrywa dużą rolę w zawieraniu transakcji, gdyż zwiększa

wartość dodaną produktów i usług oraz buduje pożądaną wartość firmy. Wreszcie koszty w oczywisty sposób wpływają na decyzje o dokonaniu zakupów lub zawarcia transakcji.

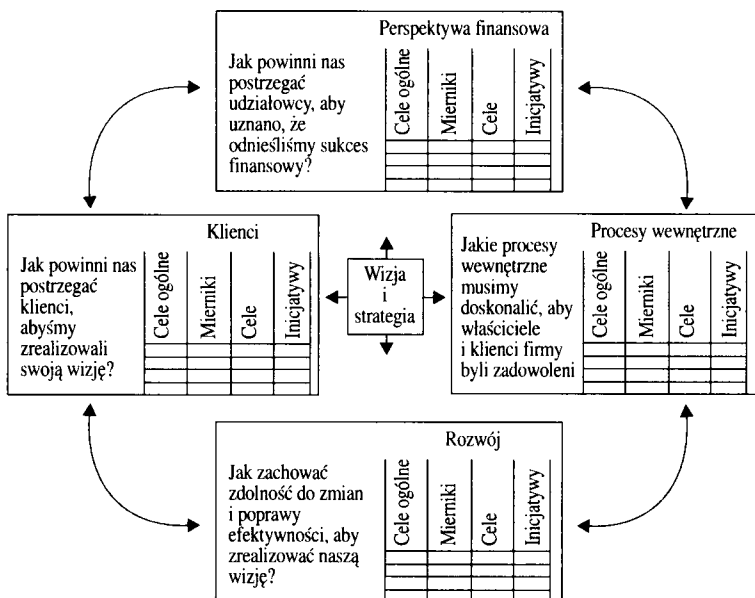
Kolejnym elementem w BSC jest **wewnętrzna struktura przedsiębiorstwa**, umożliwiającą wytworzenie dóbr i usług oferowanych później klientom oraz zapewniającą właściwe funkcjonowanie samej organizacji. W ramach tego obszaru należy odpowiedzieć sobie na pytanie: „W czym muszą być wysmienici”. Odpowiedź na tak postawione pytanie odnosi się zwłaszcza do dwóch kluczowych obszarów struktury wewnętrznej przedsiębiorstwa, tj. procesów biznesowych i kluczowych kompetencji, które to zagadnienia zostały szczegółowo omówione we wcześniejszych rozdziałach tej pracy.

Trzecim elementem w koncepcji BSC jest **proces innowacji i uczenia się**, które umożliwiają weryfikację i ewentualną zmianę kierunku działania organizacji. Poprzez innowacje i uczenie się przedsiębiorstwa mają zapewniony rozwój, gdyż mogą dostosowywać się do zmieniających się gustów konsumentów oraz warunków działania i konkurencji. O ile dwa poprzednie elementy BSC, tj. klienci i struktura wewnętrzna, odnosiły się do teraźniejszości i pozwalały mierzyć efektywność wewnętrznych i zewnętrznych działań w ramach przyjętej strategii, o tyle procesy innowacji i uczenia się pozwalają wybiec w przyszłość oraz tę przyszłość współtworzyć poprzez weryfikację dotychczasowych założeń.

Wreszcie ostatnim elementem BSC są **finanse**, najbardziej tradycyjna miara efektywności działania przedsiębiorstw. Wskaźniki finansowe pozwalają odpowiedzieć na pytanie: „Jak firma jest widziana przez udziałowców”. Pozwalają też spojrzeć „wstecz” na obecne rezultaty decyzji podejmowanych wcześniej, co weryfikuje skuteczność obecnie realizowanych działań. Wskaźniki finansowe można podzielić na trzy kategorie: zapewniające przetrwanie (np. *cash flow*), za-

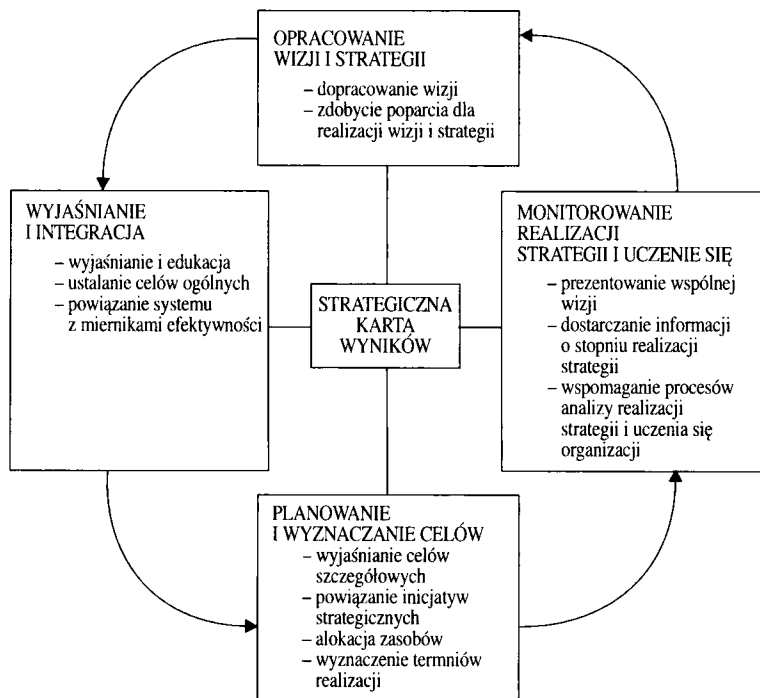
pewniające odniesienie sukcesu (np. wskaźniki zyskowności) oraz zapewniające rozwój i prosperity w długim okresie (np. udział w rynku lub ROE).

Kaplan i Norton nie narzucają organizacjom żadnych konkretnych wskaźników. Wychodzą z założenia, że każda firma jest inna, niepowtarzalna i działa w różnym i ciągle zmieniającym się otoczeniu. Każda musi zatem wypracować odpowiedni dla niej zestaw wskaźników w obrębie każdego z czterech obszarów BSC. Zalecają przy tym ograniczenie się jedynie do kilku najważniejszych wskaźników, co pozwoli na właściwą interpretację zmian, a jednocześnie uchroni organizację przed zalewem zbędnych informacji. Istotą BSC jest pomoc w podejmowaniu decyzji strategicznych, a nie operacyjnych.



Rys. 14. Przełożenie strategii na działalność operacyjną

Źródło: [26, s. 28].

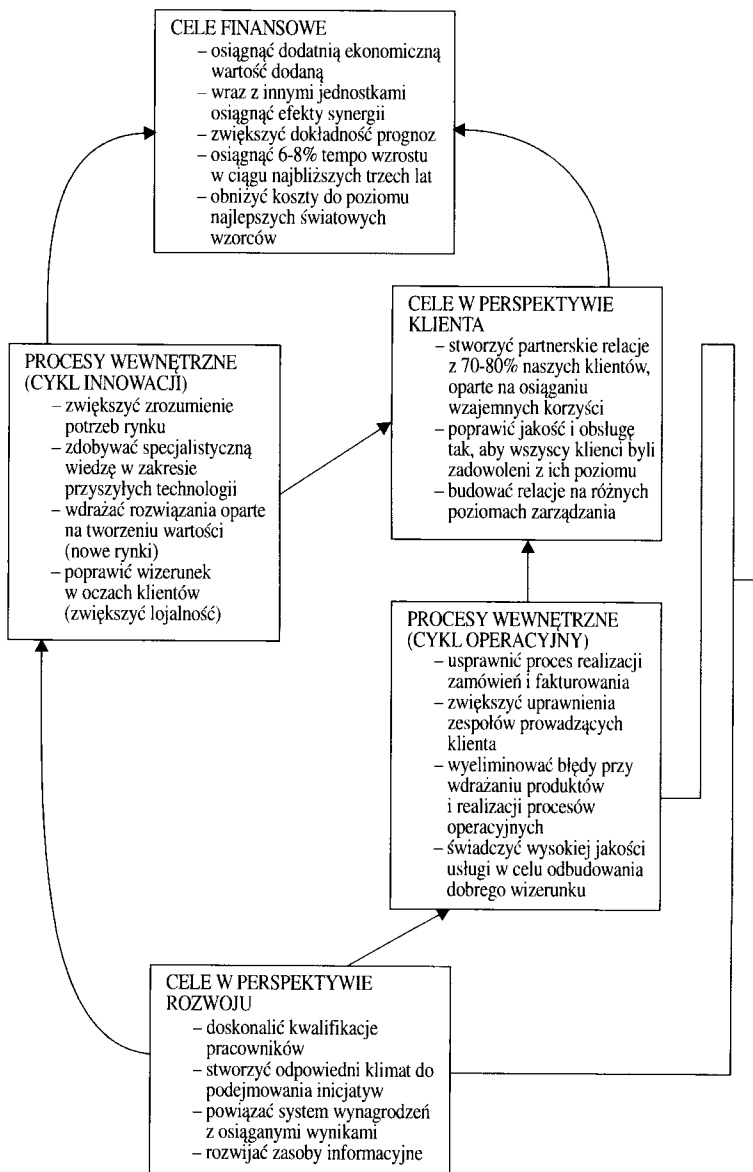


Rys. 15. Strategiczna karta wyników jako metoda wdrożenia strategii  
Źródło: [26, s. 30].

Karta wyników podkreśla efektywność krótkoterminową (z perspektywy finansowej), ale także główne czynniki tworzenia wartości, warunkujące długoterminowy sukces finansowy i rynkowy firmy. Możliwości przełożenia strategii na działalność operacyjną przy wykorzystaniu BSC przedstawiono na rys. nr 14.

Nowatorskie przedsiębiorstwa stosują karty wyników jako system zarządzania strategicznego, wspomagający realizację strategii w długim okresie. Strategiczną kartę wyników jako metodę wdrażania strategii przedstawiono na rys. nr 15.

Kaplan i Norton podają przykład wykorzystywania karty wyników w przedsiębiorstwie wytwarzającym polimerowe wyroby przemysłowe Chem-Pro. Rys. 16.





## INICJATYWY STRATEGICZNE

### 1. CYKL ROZWOJU PRODUKTÓW

Usprawnić proces rozwoju produktów, tak aby 75% przychodów osiągnąć z tytułu partnerskich relacji z klientami oraz osiągnąć roczny wzrost sprzedaży na poziomie 15% do 1998 roku.

### 2. ZARZĄDZANIE SPRZEDAŻĄ

Znacząco usprawnić procesy sprzedaży i marketingu, aby osiągnąć wzrost sprzedaży w tempie o 2% wyższym niż wzrost rynku oraz zwiększyć marżę o 5 punktów procentowych do 1998 roku.

### 3. ZARZĄDZANIE ZAMÓWIENIAMI I PROCESAMI FAKTUROWANIA

Wdrożyć bezbłędny proces obsługi zamówień i fakturowania, tak aby zredukować do 1% utracone przychody, zmniejszyć do 1% odsetek błędów, obniżyć o 50% koszty obsługi jednego zamówienia oraz znacząco zwiększyć zadowolenie klientów.

### 4. KWALIFIKACJE PRACOWNIKÓW

Podnosić kwalifikacje pracowników, tak aby do 1998 roku w 100% zaspokoić wszystkie potrzeby strategiczne w tym zakresie.

### 5. ZASOBY INFORMACYJNE

Rozwijać bazy danych na temat wyników i klientów jako niezbędne dla realizacji strategii

Rys. 16. Karta wyników i inicjatyw strategicznych Chem-Pro

Źródło: [26, s. 216-217].

Misja firmy:

„Pomożemy naszym klientom osiągnąć pozycję lidera poprzez świadczenie światowej klasy usług, a także wykorzystamy naszą specjalistyczną wiedzę, aby pokonać konkurencję na rynku”.

Według cytowanych autorów strategiczna karta wyników jest jednak czymś więcej niż nowym systemem mierzenia efektywności. Innowacyjne przedsiębiorstwa wykorzystują ją jako centralny element systemu zarządzania firmą, który pozwala lepiej organizować jego procesy. Firmy mogą przystąpić do stworzenia karty wyników, chcąc osiągnąć stosunkowo wąskie cele, takie jak dopracowanie lub uzgodnienie strategii, skoncentrowanie się na jej opracowaniu, a następnie przedstawienie jej wszystkim pracownikom firmy. Prawdziwa wartość karty wyników ujawnia się jednak wówczas, gdy wykorzystuje się ją nie jako system mierzenia efektywności, ale jako system zarządzania firmą. W miarę jak coraz więcej firm wdraża kartę wyników, zauważają one, że można ją wykorzystać do:

- wyjaśniania i uzgadniania strategii,
- przedstawiania i wyjaśniania strategii wewnątrz organizacji,
- powiązania celów poszczególnych komórek organizacyjnych i pracowników z realizacją strategii,
- powiązania celów strategicznych z celami długoterminowymi i budżetami rocznymi,
- powoływanie i programowanie inicjatyw strategicznych,
- dokonywanie okresowej, systematycznej analizy realizacji strategii,
- pozyskiwania informacji zwrotnej, aby uczyć się jak poprawić strategię.

Strategiczna karta wyników wypełnia próżnię w wielu systemach zarządzania, systematyzując proces pozyskiwania i wykorzystywania informacji zwrotnych na temat realizacji

strategii. Proces zarządzania zainspirowany kartą wyników umożliwia organizacji skoncentrowanie się na wdrażaniu długofalowej strategii. Wykorzystywana w ten sposób karta wyników staje się fundamentem procesu zarządzania organizacją wieku rewolucji informacyjnej.

## **Etyka w zarządzaniu działalnością zagraniczną**

### **3.1. Historia etyki biznesu**

Obecnie obserwuje się wzrost zainteresowania etyką biznesu, ale przedmiot ten ma dość długi rodowód. W średniowieczu Kościół rzymskokatolicki bardzo starannie definiował prawo kanoniczne w tych fragmentach, które określały, jakie zachowania są uprawnione w pewnych obszarach świata interesów. „Kanon” oznacza pewną normę lub miarę, stąd prawo kanoniczne jest idealną zbiorczą normą, za której pomocą można ocenić czyjeś zachowanie. Formułowano przede wszystkim zasady dotyczące sprawiedliwej zapłaty i ceny jak to, że lekarz nie może żądać większej zapłaty za leczenie umierającego pacjenta wykorzystując jego ciężki stan, a pracodawca winien zapewnić zatrudnionym środki do godnego życia.

W tradycji judeochrześcijańskiej zainteresowanie etyką w interesach pojawiło się znacznie wcześniej, niż wykazali je scholastyczni teologowie. Już w prawie mojżeszowym żniwiarzom zabraniano zbierania wszystkich kłosów z uprawianego pola i pozostawiania części z nich dla najbiedniejszych. Służbie dawano jeden dzień odpoczynku dla regeneracji sił na następny tydzień pracy. Każdy pięćdziesiąty rok był rokiem amnestyjnym (jubileuszowym), w którym umarzano wszelkie długi, zarówno zaciągnięte przez poszczególne osoby, jak i firmy. Podobnie w innych tradycjach religijnych można zaobserwować zainteresowanie sposobami prowadzenia interesów.

W islamie zabroniona jest lichwa, a każda inwestycja ma zapewnić udział tak w ryzyku, jak i w zysku. Budda nie łączył wprowadzie bezpośrednio doskonałości ducha ze sprawami ziemskimi, takimi jak transakcje handlowe, ale trzy stop-

nie podstawowej nauki o sposobie osiągania nirwany (Ośmioraka Ścieżka) to: słuszną mowę, słuszną czynność, słuszny sposób zarobienia na życie. We wszystkich tych orientacjach wyrażano podobne zalecenia: nie można żyć z oszustwa, nie wolno sprzeniewierzać dóbr i pieniędzy, nie wolno uprawiać zawodu wymagającego odbierania życia (ludziom bądź zwierzętom) i handlować trunkami czy narkotykami w celach innych niż medyczne. Żadnej z tych orientacji nie można jednak rozpatrywać w oderwaniu od konkretnych warunków, w jakich się przejawiała. Tak co do formy, jak i treści zalecenia były w istocie funkcją wzajemnych uwarunkowań w obszarach: politycznym, ekonomicznym i społecznym. W obszarze politycznym dotyczyło to takiego postępowania, które miało doprowadzić do zwiększenia środków utrzymania i prestiżu. Przy ograniczonej ilości terenów uprawnych i łowieckich, ekstensywnych metodach gospodarowania, niskim poziomie wytwarzania narzędzi i niewielkiej liczbie ludności jedynym sposobem poprawienia warunków życia społeczeństw i narodów było zagarnianie dóbr bliższych i dalszych sąsiadów.

W obszarze zagadnień ekonomicznych zalecenia natury moralnej miały swe źródło przede wszystkim w oddziaływaniu czynników umożliwiających przetrwanie. Dbałość o podwładnych wynikała w istocie z konieczności zapewnienia sobie siły roboczej i niedopuszczenia do jej wyniszczenia.

Powiązana z tym ściśle sfera społeczna była obszarem stosowania rozmaitych zabiegów w celu zdobywania władzy i przychylności dla niej oraz unikania konfliktów sposobami, które były bliższe chłodnej kalkulacji niż ludzkiej naturze. Nie akceptowane przez zainteresowane strony małżeństwa, ukrywanie własnych słabości, manipulowanie i wykorzystywanie słabości bądź niewiedzy partnerów w negocjacjach i transakcjach handlowych były de facto przejawami sprytu

i w zależności od posiadanych zdolności bardziej lub mniej rugowały uczciwość. Takie postępowanie, jeśli przynosiło korzyści, z czasem stawało się normą („moralność Kalego”), będąc realizacją „teorii ekwiwalentu” – „nie ma nic za nic”. Rodziło to zjawiska, które w krańcowej postaci przybierały formę deformującą systemy polityczne, ekonomiczne i społeczne, prowadząc niejednokrotnie do ich rozkładu. W zależności od konkretnych warunków (poziomu wytwarzania dóbr, sytuacji geopolitycznej narodów, tradycji, zdolności przewidywania przyszłości na bazie przechowywanych i nabywanych doświadczeń) konstruowano zalecenia i wskazówki istotne dla społecznych zachowań i stosowano je. Chociaż w różnych epokach pojęcie „etyka” jest na skutek rozwoju gospodarczego społeczeństw i narodów rozmaicie interpretowane, to jego sens – przestrzeganie norm i zasad obowiązujących w danym okresie – pozostaje ten sam.

Etyka w każdym społeczeństwie stanowi źródło postępowania jednostek na wszystkich szczeblach hierarchii, znajdując swój wyraz w postępowaniu tak sprawujących władzę, jak i podwładnych oraz wywołując zespół symptomów kształtujących konkretne zachowania przy konstrukcji i realizacji strategii działania. Symptomy te mogą w określonych warunkach powodować wiele niekorzystnych dla działającego zjawisk. Jednym z nich jest „choroba na władzę”, będąca przyczyną wielu niepowodzeń na wszystkich szczeblach hierarchii. Zwykle przejawia się ona demonstracją siły posiadanej władzy i zasobów koniecznych do jej sprawowania (ludzie, metody, środki, informacja). W historii rozwoju naszej cywilizacji można odnotować wiele charakterystycznych przykładów – Aleksander Macedoński (IV w. p.n.e.) postanowił podbić ówczesny świat. Należy pamiętać, że jest to okres ekstensywnej (bazującej tylko na zasobach przyrody) gospodarki rolnej, w którym podstawą utrzymania przy życiu społeczeństwa

czeństw i narodów było rolnictwo i praca niewolników, a ideałem tamtych czasów było „być bohaterem”. Ocena jego dokonania z dzisiejszej perspektywy demokracji (niezbylwalne prawa ludzkie, nakaz nieingerencji i wywierania przemocy) nie może lokować go w gronie dobrych strategów. Przejście Pustyni Gedrozyjskiej (500 km, dzisiejsza Cieśnina Ormuz do Karaczi w Pakistanie) było tylko sukcesem wodza, który zachorował na „chorobę władzy.” Z 40 000 żołnierzy pozostało 15 000. Również Juliusz Cezar (101-44 p.n.e.) może być przykładem człowieka pozbawionego intuicji strategicznej. Osadził Kleopatę na tronie egipskim, który Rzymowi nie był wówczas potrzebny, zyskując jedynie wrogów (nie tylko osobistych). W czasach nowożytnych mamy do czynienia z podobnymi przykładami teleopatii (od greckich słów: *telos* – cel, *patia* – cierpienie, choroba określonego rodzaju). Jeśli rozważać to w tych kategoriach, to na przykład Napoleon nie był dobrym strategiem, jakkolwiek jest idolem wojskowym. A strateg to zupełnie ktoś inny, to ten, który przed bitwą nie myśli o tym ilu ludzi ma do stracenia, ale ilu do uratowania. Napoleonowi zabrakło wyobraźni i intuicji w konstruowaniu i wyborze strategii podejmowanych działań. (Zapewne aby nie zamazywać idealnego obrazu Napoleona jako wojskowego stratega, nie jest powszechnie znany fakt, że pod Borodino – gdzie poniósł klęskę decydującą o losach kampanii – nie rzucił do walki swej doborowej gwardii przybocznej, kalkulując błędnie ewentualne potyczki – w warunkach rosyjskiej zimy – z dowódcą Rosjan Kutuzowem). Taki brak „strategicznego wyobraźni,” prowadzi na ogół do wynaturzeń jednostek bez względu na charakter sprawowanej władzy, do deformacji a w końcu rozregulowania zarządzanego systemu. Inne współczesne przykłady: Lenin, Stalin, Hitler i wielu innych, którzy zdestabilizowali funkcjonowanie systemów o światowych i lokalnych wymiarach.

Powstanie etyki biznesu wiąże się z okresem reformacji, towarzyszącej powstawaniu współczesnego kapitalizmu. Występuje tu dwojaki wpływ na działalność gospodarczą. Z jednej strony protestantyzm, odrzucając cały system rzymsko-katolickiego prawa kanonicznego, odrzucił konieczność występowania Kościoła jako pośrednika między ludźmi a Bogiem. Według tej doktryny zbawienie duszy nie zależy od własnych czynów, lecz od łaski bożej. Tak więc łaska ta staje się źródłem nieuzasadnionej własnym postępowaniem przychylności Boga. W ramach tej doktryny nie wydawano żadnych oficjalnych oświadczeń na temat natury moralności i norm postępowania, pozostawiając to ludzkiemu sumieniu. W krajach gdzie protestantyzm jest religią większości ludności (Niemcy, Anglia, Stany Zjednoczone), doktryna ta wytworzyła pewną moralną próżnię.

Rozwój kapitalizmu to wzrost a jednocześnie polaryzacja (łac. *polus* = biegun) uposażenia materialnego najemnych robotników („masz pracę, żyjesz, nie masz, głodujesz”). Pojawiło się zjawisko „wybierania mniejszego zła”. Nędzne warunki życia robotników epoki wiktoriańskiej, zmuszonych do opuszczenia wsi, tłumaczono faktem, że ich położenie byłoby jeszcze gorsze, gdyby pozostali na roli. Pojawiły się w związku z tym opinie, że nie ma czegoś takiego jak etyka biznesu, a już sam ten termin jest wewnętrznie sprzeczny. Opinię taką cytują Chryssides i Kaler [11, s.12].

Takie stanowisko budowane jest na głośnych przykładach skandalicznych przypadków oszustw na szeroką (międzynarodową) skalę, przyciągających uwagę opinii publicznej. Aktualnym przykładem jest znana afera związana ze spółką „Enron,” budującą swoją pozycję drogą nieuczciwego wykorzystywania wymiernego w pieniądzech, zaufania akcjonariuszy. Według J.K.Galbraitha, obecny sposób organizacji licznych korporacji ogranicza znacznie działanie bodź-



ców skłaniających do oszukiwania klientów. Uposażenie sprzedawców dużych firm jest z góry określone i nie zależy od maksymalizowania zysku przez negowanie praw nabywcy towarów czy usług (na przykład w wypadku reklamacji).

Kwestie, którymi zajmuje się etyka biznesu są kontrowersyjne. Jeden z aspektów tego problemu autorzy pracy [11] charakteryzują następująco: „niektórzy czytelnicy mogą wierzyć w >>dyskryminację na odwrót<<, podczas gdy inni mogą być odmiennego zdania; niektórzy mogą uważać, że usprawiedliwione jest >>kablowanie<< na firmy, które opornie podchodzą do poprawy standardów zachowania, podczas gdy inni mogą uważać, że lojalność wobec firmy jest ważniejsza niż wszelka korzyść publiczna; niektórzy mogą sądzić, że dyrektorzy firm nie zasługują na swoje jakoby astronomiczne płace, a inni mogą zajmować stanowisko, że obniżenie płac dyrektorskich nie będzie miało znaczenia dla przeciętnego członka załogi” [11, s. 14]. Cytowani autorzy rozróżniają etykę preskryptywną (normatywną), tzn. dyscyplinę ustalającą normy zachowania, a więc to, co należy robić i czego nie należy, oraz etykę deskryptywną (opisową), zajmującą się wyłącznie opisem tego, co dzieje się w sferze moralnej. W takim ujęciu etyka jest badaniem, a moralność tym, co jest badane.

Celem etyki biznesu nie jest osądzanie i poprawianie tego, co się odkryje jako moralnie poprawne lub niepoprawne, lecz ukazanie, zapis, moralnych postaw i zachowań ludzi interesu.

### **3.2. Problemy etyczne współczesności**

Imponujący wzrost możliwości poznawania i opanowywania otaczającej nas rzeczywistości znajduje swój wyraz w niespotykanym dotąd poziomie materialnym społeczeństw. Opisane powyżej przykłady z czasów Aleksandra Wielkiego, cesarskiego Rzymu, Napoleona świadczą o tym, że rosnący dobrobyt materialny zmieniał postawy i sposoby zachowania się ludzi.

Zwiększający się zakres komplementarności i substytucji dóbr wzbogacał i łagodził alternatywne wybory rozwiązań w konkretnych sytuacjach. Opanowywanie chorób, doskonalenie sposobów uprawy roli, rozwój wymiany towarowej za pośrednictwem pieniądza, wyrównywanie różnic w potęgach militarnej państw, rozwój przemysłu sprawiły, że dotychczasowe sposoby kształtowania dobrobytu i bezpieczeństwa stawały się stopniowo coraz mniej przydatne. Zbędne stało się eliminowanie ze społeczności w sposób nieludzki jednostek ułomnych, oszukiwanie w bezpośredniej wymianie towarowej, poszerzanie arealu upraw i zwiększanie liczby zatrudnionych drogą podbojów i aneksji, demonstrowanie siły w celu uzyskania przodującej roli.

Konsekwencją poczynionych obserwacji jest pytanie: czy postęp materialny prowadzi do postępu moralnego? Wobec problemów, jakie dzisiaj, w erze rozwiniętej technologii, przychodzi rozwiązywać zarówno instytucjom społecznym i politycznym, jak i poszczególnym ludziom, nie mogą wystarczać doraźne argumenty ze strony etyki, które są formułowane dla uzasadnienia przyjmowanych stanowisk. Większość współczesnych procesów decyzyjnych jest tak skomplikowana i uczestniczy w nich tak duża liczba jednostek, że nie jest możliwe dokładne określenie ich struktury, a w tej strukturze obszarów indywidualnej odpowiedzialności. Szczególnie ważny w tym kontekście dla obecnych i przyszłych pokoleń jest problem, którym zajmuje się ekonomia zasobów naturalnych, badając prawidłowości procesów eksploatacji zasobów w gospodarkach rynkowych i zasady, jakie winny być stosowane w szerokim interesie społecznym, przy rozumieniu społeczeństwa jako wspólnoty międzypokoleniowej. Obecne sposoby i rozmiary eksploatacji naturalnych zasobów odnawialnych (gleba, lasy, zwierzyzna, ryby itd.) i nieodnawialnych (kopalne, nośniki energii, surowce mineralne itd.) wyznaczają moż-

liwości ich eksploatacji przez przyszłe pokolenia. Pojawiają się w związku z tym problemy natury moralnej. Zasoby stają się przedmiotem rywalizacji pokoleń współczesnych i przyszłych, a wobec tego każdy akt gospodarowania nimi winien podlegać etycznej kontroli.

Oto charakterystyczne dla współczesności przykłady dylematów etycznych; jeden dotyczący zasobów odnawialnych, drugi nieodnawialnych.

### **Przykład pierwszy**

Problem polega na znalezieniu odpowiedzi na pytanie: zdrowie konsumentów czy los rybaków? Wkrótce ograniczenia w handlu rybami pochodzącymi z bardzo zanieczyszczonego Bałtyku obejmą wszystkie kraje nadbałtyckie. Przyjęte w 2001 r. (z mocą obowiązującą od 1 lipca 2002 r.) normy Unii Europejskiej dopuszczają zawartość dioksyn<sup>3</sup> w mięsie ryb do 4 pg (pikogram =  $10^{-12}$  jednostki podstawowej) na 1 gram. Stawia to pod znakiem zapytania dalszą obecność bałtyckich ryb na rynku Unii Europejskiej. Kampanię antydioksynową rozpoczęła Belgia, która w 1999 r. stała się miejscem skandalu związanego z zatruciem pasz dioksynami. Jednym z największych konsumentów rybiego mięsa nad Bałtykiem jest Szwecja, stąd też w tym kraju przywiązuje się dużą uwagę do jakości połowów. Szwedzkie badania wykazały, że w bałtyckich śledziach zawartość dioksyn wynosi od 4 do 20 pg na gram, a w łososiach 20-40 pg na gram. Szwedzki Urząd ds. Artykułów Spożywczych poinformował, że kobiety w wieku reprodukcyjnym, a zwłaszcza w ciąży, nie powinny spo-

---

<sup>3</sup> Dioksyny to substancje chemiczne bardzo szkodliwe dla ludzi i zwierząt. Ponieważ dobrze rozpuszczają się w tłuszczach, mają zdolność gromadzenia się w tkance tłuszczowej ssaków i ryb. 17 rodzajów dioksyn ma działanie silnie rakotwórcze. Substancje te mogą doprowadzić do uszkodzenia płodu, oparzeń skóry oraz zaburzeń układu nerwowego. Obniżają odporność organizmu ludzi i zwierząt stałocieplnych.

żywać bałtyckich śledzi i łososi częściej niż raz w miesiącu, a reszta populacji najwyżej raz w tygodniu. Kraje nadbałtyckie stoją przed sytuacją kryzysową: ponieważ od 2002 r. nie będzie można sprzedawać ryb bałtyckich w krajach unijnych, potentaci w tym względzie szukają rynków zbytu w krajach wyłączonych jeszcze spod unijnych reguł. I tak na przykład Szwedzi dążą do opanowania rynku rosyjskiego, stosując już duże państwowe kredyty eksportowe. Niewielkie partie szwedzkich ryb trafiają również do Polski. Ponieważ istnieje realna obawa zaostreżenia przepisów również w Rosji i Estonii, sytuacja tysięcy rybaków i pracowników zakładów przetwórstwa rybnego (wytwarzanie mączki rybnej, tranu i pochodnych) we wszystkich krajach nadbałtyckich staje się katastrofalna. Próby jej uzdrowienia przez szukanie rynków zbytu tam, gdzie nie obowiązują surowe normy są ze względów ekonomicznych poprawne, ale zasadnicze wątpliwości budzi ich strona etyczna.

Jak już podkreślono, problem nie zawsze należy rozwiązywać w miejscu, w którym się ujawnił. W tym konkretnym wypadku jego rozwiązanie nie leży w odpowiedzi na pytanie, ile jest szkodliwych substancji w rybnym mięsie, ale w ustaleniu, dlaczego one się tam znajdują. Jednak poszukiwania tych odpowiedzi i stosowne działania w tym względzie nie stanowią dla krajów nadbałtyckich, z wyjątkiem skandynawskich, priorytetowego zagadnienia.

### **Przykład drugi**

Antarktyda, istotna część naszej ekosfery, podlega lekko-myślniej dewastacji. Największym zagrożeniem są dwa charakterystyczne dla współczesności zjawiska – turystyka i poszukiwanie nowych źródeł energii. Z bieguna południowego od dawna docierają ostrzeżenia o niekorzystnych zjawiskach na naszej planecie. Antarktydzie zagrażają zanieczyszczenia

z różnych regionów świata, dziura ozonowa i różne toksyny. Rejon ten kusi turystów przyrodą, a przemysłowców bogactwami mineralnymi, ale zarówno jedni, jak i drudzy naruszają jego kruchy ekosystem. O skali natężenia zjawiska niech świadczy fakt, że pierwsi turyści pojawili się tu w końcu lat 50. ubiegłego stulecia. Przez 30 następnych lat rejon ten odwiedzało nie więcej niż 200 osób rocznie. W latach 80. i 90. liczba ta wzrosła do ponad 6 tys., a w ciągu kilku ostatnich lat nastąpił tu prawdziwy boom turystyczny. W ubiegłym roku biegun południowy odwiedziło 12 tysięcy osób. Stwarza to możliwość przenoszenia z innych kontynentów drobnej fauny i flory oraz odpornych na niskie temperatury drobnoustrojów. Na przykład w okolicy polskiej stacji polarnej rośnie trawa znana w Polsce jako wierchlina roczna. Oczywiście jest, że została ona przyniesiona tu przez ludzi.

Przejawem prymitywnej i egoistycznej dewizy „po nas choćby potop”, jest również zanieczyszczenie środowiska we wszystkich rejonach świata. Nie ma na kuli ziemskiej miejsca, gdzie nie dotarłyby pozostałości groźnych związków toksycznych – pestycydów chloroorganicznych i PCBs. Lodowce stały się swoistym bankiem substancji toksycznych przenoszonych na teren Antarktydy głównie z Południowej Azji, Afryki Środkowej i tzw. republik bananowych.

Mogłoby się wydawać, że skutki krótkowzrocznych poczynań objawią się dopiero przyszłym pokoleniom, w bliżej nieokreślonym czasie. Okazuje się jednak, że eksplozja gromadzących się czynników deformujących ekosystem naszego globu może w nieprzewidywalnej formie i nieoczekiwanej chwili nastąpić na oczach pokoleń współczesnych. Z topniejących lodowców do wód antarktycznych spływają nie tylko zanieczyszczenia nagromadzone w ostatnich latach, ale także te wcześniejsze, dochodzi do wtórnego zanieczyszczenia wód antarktycznych i gromadzenia tych związków przez fitoplank-

ton morski, głównie okrzemki. Stwierdzono, że pestycydy i PCBs powodują zaburzenia procesów fotosyntezy okrzemek antarktycznych, a te właśnie jednokomórkowe organizmy są dostarczycielami tlenu do atmosfery.

Zmniejszyła się gwałtownie zawartość ozonu w atmosferze i powierzchnia dziury ozonowej rośnie – w 1994 r. jej rozmiar wynosił ok. 21 mln kilometrów kwadratowych, a w roku 2000 już ponad 7 mln kilometrów więcej. Szkodliwe promienie UVB, przenikając przez przetrzebioną warstwę ozonu, obniżają produkcję fitoplanktonu, czyli drobnych organizmów roślinnych, stanowiących pożywienie dla ryb i innych zwierząt antarktycznych.

Zagrożeniem jest też poszukiwanie nowych źródeł energii. Brak ropy naftowej i gazu w innych częściach kuli ziemskiej może doprowadzić do desperackiej eksploatacji tych zasobów w rejonie Antarktydy. W Cieśninie Magellana, należącej do Argentyny i Chile, stoją już dziesiątki wież wiertniczych. Choć traktat antarktyczny zakazuje eksploatacji złóż mineralnych przez najbliższe 50 lat, kiedy jednak skończą się zasoby ropy i gazu na Bliskim Wschodzie i w Rosji chyba nie powstrzyma ludzi od sięgnięcia po zasoby Antarktyki. W rywalizacji o zasoby pomiędzy pokoleniami współczesnymi i przyszłymi te drugie stoją na straconej pozycji, zdane tylko na to, co zostawią im poprzednicy. Dylemat etyczny w tym względzie przejawia się w pytaniu: czy solidarnie uczestniczymy w przyjmowaniu odpowiedzialności za wspólne środowisko, czy też, nie bacząc na konsekwencje (w wyniku niewiedzy lub złej woli), dążymy jedynie do zapewnienia sobie bezpieczeństwa i dobrobytu?

Dla ekonomii zasadniczym pytaniem jest: w jakim stopniu system gospodarki rynkowej może antycypować i łagodzić sytuacje deficytów wywołanych gospodarowaniem, zanim stworzą one zagrożenie dla ludzi. Dla etyki zaś istotne jest uprzedza-

nie i korygowanie tych sytuacji, zanim naruszają one drastycznie normy moralne, (których powszechnym wyrazem jest na przykład zasada sprawiedliwości). K. Michalski <sup>4</sup> uważa, że należy rozwinąć koncepcję optymalnego społecznie, gospodarczego podejścia do przyrody. Pojawia się tu uzasadnione przypuszczenie, że ekonomia potrzebuje konsultacji filozoficznej. Według cytowanego autora istnieją trzy logicznie możliwe sposoby określenia wzajemnego stosunku etyki do ekonomii zasobów:

- Model dominacyjny I.

Chodzi tu o rozwijanie normatywnego porządku ramowego dla kształtowania eksploatacji zasobów.

- Model nominacyjny II.

Etyka ma się zadowolić byciem refleksją nad tym, co rozwija się na zasadzie rynkowej konieczności i wyrzec się wszelkich roszczeń regulacyjnych dla ekonomii.

- Model interdependencyjny III.

Dyskurs interdyscyplinarny, konfrontowanie obu obszarów na zasadzie równoprawności w celu wyłonienia nowych, wspólnych sposobów myślenia o gospodarowaniu.

Panujący dotychczas w interdyscyplinarnych (w szczególności filozoficznych) badaniach nad gospodarowaniem model, który jako metodę (kryterium) uprawomocniania decyzji gospodarczych każdego szerebla formułował zasadę oszacowywania jej następstw, walczył z wieloma trudnościami metodologicznymi. Modele matematyczne są zawodne. Nie da się bowiem, nie mogąc zidentyfikować i wykazać istnienia żadnych stałych, dostatecznie precyzyjnie antycypować następstw konkretnych aktów gospodarczych (na obszarze gospodarowania zasobami). Inaczej mówiąc, następstwa są nieprognozowa-

---

<sup>4</sup> Por. K. Michalski, *Etyka stosowana a ekonomia zasobów*, w: *Przedsiębiorczość w procesie przemian strukturalnych w Europie Środkowo-Wschodniej*, red. K. Jaremczuk, Rzeszów 1999, s. 49-54.

walne. Oszacowywanie następstw zawodzi tym bardziej, gdy się próbuje prognozować nie tylko tzw. następstwa fizyczne, ale usiłuje się oszacować koszty następstw społecznych w jednostkach monetarnych. Problemy związane z naturalnym i społecznym środowiskiem gospodarowania powodują, że czasami nie można nawet oszacować tego, czy zostały osiągnięte zamierzone cele.

Wobec tego oszacowywanie następstw gospodarowania ogranicza się z reguły do analizy ryzyka.

Poza tym, jeżeli opracowuje się prognozy i przeprowadza ich wartościowanie, to jest to forma błędu naturalistycznego (deskrytywistycznego) – wnioskowanie z „niepewnej faktyczności” na bardzo „niepewne powinno się.” Jedną z ciekawszych prób uniknięcia tego błędu jest metoda scenariusza = ścieżki. Jest ona bardziej zorientowana na teorię działania niż na teorię następstw. Mówi się o miękkiej formie sterowania rozwojem gospodarczym – za pomocą ideałów. Ideały to pewne ogólne wizje działania, wykorzystania czegoś – sformułowany jest wspólny cel, a każdy zmierza do niego swoją drogą. Zaletą tej metody jest umożliwienie radykalnej redukcji kompleksowości.

Bazując na ideałach łatwiej jest pobudzić ludzi do wspólnego działania niż stosując szczegółowe instrukcje. Zaletą ideału jest obrazowość. Im dokładniejszą wiedzę o sytuacji działania mają ludzie, tym bardziej wzrastają koszty przygotowania decyzji i od pewnego progu kosztów ludzie w ogóle nie mogą już działać. Tym, co decydujące dla zorientowanej na stosowanie etyki (dla której jedną z najważniejszych reguł metodologicznych uprawomocniania sądów praktycznych jest reguła realizowalności) jest przekonanie, że zbyt dokładna wiedza udaremnia działanie. Etyce stosowanej (zorientowanej problemowo) chodzi bardziej o wartościowanie celów i środków niż o wartościowanie następstw.



Tym, co etykę stosowaną czyni czymś „nowym” nie są „nowe zasady”, lecz raczej fakt, że era technologiczna przynosi problemy, które – z powodu ich wysokiego stopnia kompleksowości – nie dają się rozwiązywać według naczelnych, najogólniejszych zasad, lecz wymagają rozwiązań według skomponowanego zestawu reguł o rozmaitych stopniach ogólności. Etyce takiej wystarcza kilka formalnych zasad tradycyjnej etyki, które dopełnia sytuacyjnie czasowo zależnymi zasadami, specyficznymi dla danego obszaru. Można sporządzić pewien projekt metaetycznego schematu reguł:

1. Na poziomie najwyższym usytuowane byłyby najogólniejsze powszechne zasady formalne, które można uzyskać z figur Kanta i które same dają się uzasadnić transcendentalnie.

2. Na drugim poziomie funkcjonowałyby zasady czasowo i obszarowo specyficzne, tzn. specyficzne dla jakiegoś konkretnego obszaru działania ludzkiego (np. badań naukowych czy eksploatacji zasobów) i czasu (np. era technologiczna). Przykład takich zasad stanowi *principle of informed consent* w etyce lekarskiej, która od Nuremberg Code uchodzi za niekwestionowaną w odniesieniu do badań, diagnozy i terapii na człowieku.

3. Na trzecim poziomie należałoby umieścić reguły stosowania zasad z poprzedniego poziomu – kryteria działania.

4. Na ostatnim poziomie w interdyscyplinarnej dyskusji z ekspertem ekonomicznym należałoby wypracować etyczne kryteria empiryczne.

Punktem, w którym etyk potrzebuje w kontekście zasobów konsultacji z ekonomistą, jest punkt 4. Cztery płaszczyzny w tym schemacie następują po sobie według malejącej kolejności. W odniesieniu do decyzji z obszaru ekonomii zasobów schemat ten wyglądać będzie mniej więcej tak:

a) Poziom zasad ogólnych w sensie:

– Fundamentalnych reguł postępowania:

– zasada sprawiedliwości (równe traktowanie wszystkich w porównywalnych okolicznościach, uczciwość, kompensacja szkód),

– zasada optymalizacji dobra (interpretacja pryncypium utilitarystycznego: postępuj tak, aby następstwem twojego działania był optymalny stan rzeczy),

– zasada godności osoby (nie wolno traktować człowieka wyłącznie jako środka do celu),

– Reguł metaetycznych:

– reguła odróżniania bytu i powinności (Hume’a zakaz błędu wnioskowania z faktyczności na powinność),

– reguła upowszechnienia (Kanta imperatyw kategoryczny),

– reguła realizowalności (głosząca, że wszelka powinność implikuje bycie w stanie, by ją spełnić; nikogo nie wolno zobowiązywać do czegoś, czego uczynić nie jest on w stanie);

b) Poziom zasad specyficznych (dla obszaru gospodarowania zasobami):

– Ideał trwałego rozwoju (Sustainable Development):

– znośność ekologiczna (etyczno-środowiskowa koncepcja pojemności ekosystemów),

– znośność ekonomiczna (koncepcja gospodarki cyklicznej),

– znośność społeczna:

– w wymiarze państwowym (koncepcja rekompensacji kosztów najniższej uposażonych materialnie grup społecznych),

– w wymiarze międzynarodowym (koncepcja międzynarodowej rekompensacji działań na rzecz ochrony środowiska – np. pomoc gospodarcza dla krajów biednych w zamian za rezygnację z niszczenia lasów tropikalnych),

– w wymiarze międzypokoleniowym koncepcja Jonasa dotycząca odpowiedzialności za przyszłe pokolenia i wobec nich. Odpowiedzialność wobec przyszłych pokoleń jest czę-

ścią sprawiedliwości międzypokoleniowej. Jak długo jednak nie ma dobrze wypracowanych modeli uprawomocniania takiej odpowiedzialności, tak długo łatwo ignorować konkretne powinności. Sceptycyzm i bezczynność powstają w kontekście przede wszystkim dwóch niepewności – po pierwsze braku wiedzy, co do sposobu życia przyszłych ludzi i konkretnych negatywnych dla niego następstw naszych obecnych działań, a po drugie niepewności moralnej, czy w ogóle istnieje coś takiego, jak moralne zobowiązanie wobec przyszłego życia. W jakim zakresie ono istnieje i wobec których przyszłych – wobec następnego pokolenia, wielu czy wszystkich pokoleń? Bez jasności w obu kwestiach nie można poważnie mówić o odpowiedzialności wobec przyszłych pokoleń;

- Specyficzne reguły fundamentalne:

- reguła równego traktowania w porównywalnych okolicznościach i kompensacji szkód,

- reguła nieuszkodzenia (bez relewantnego powodu),

- reguła ulepszania (pojętego integralnie, nie zaś partykularnie – lepsze samochody),

- reguła ostrożności (obowiązek preferowania prognozy pesymistycznej);

- c) Reguły stosowania zasad z poziomu 2:

- Kryteria priorytetu:

- regulujące stosowanie reguły równego traktowania,

- regulujące preferencje prognozy o większej wiarygodności,

- regulujące stosowanie reguły ostrożności,

- Kryteria znośności:

- ekologiczne kryteria znośności,

- ekonomiczne kryteria znośności,

- społeczne kryteria znośności;

- d) Etyczne kryteria empiryczne; wyznaczają stosowanie kryteriów priorytetu i kryteriów znośności.

W dialogu filozofii i ekonomii poszukuje się odpowiedzi na pytanie: jaki wpływ na konkretne grupy ludności (regionalne, pokoleniowe) ma wprowadzanie państwowych i międzynarodowych regulacji sposobów gospodarowania zasobami, np. za pomocą ustalania limitów pozyskiwania zasobów lub za pomocą narzucania cen. Jak wprowadzić sprawiedliwość? Potrzeba więc takiej teorii, z której będzie wynikało, że dysponuje się tylko bardzo problematyczną wiedzą o przyszłych następstwach obecnych działań gospodarczych. Teza o ograniczonym wzroście nie jest całkowicie fałszywa, ale nie możemy dzisiaj nawet w przybliżeniu oszacować, kiedy skończą się rezerwy ropy. Mamy jednak moralny obowiązek zapewnić przyszłym pokoleniom środki zastępcze.

Wiemy także, że stopniowe przestawianie ludzkości na odnawialne źródła energii spowoduje jej podrożenie, co w języku ekonomii wyrazi się tym, że społeczeństwa będą miały mniej pieniędzy na inne wydatki, a to wymusi rezygnację z wielu dzisiejszych form konsumpcji.

Powyżej przedstawiono dylematy dotyczące zbiorowości ludzi (społeczeństw, narodów, ludzkości), w których trudno jest określić obszary indywidualnego wpływu i odpowiedzialności. Z kolei dylemat, przed jakim stanąć może pojedynczy człowiek w działalności gospodarczej obrazuje podany poniżej przykład.

### **Przykład**

Spółka AS na drodze przetargu weszła w posiadanie zakładu za milion dolarów i prowadzi w nim produkcję. Zakład jest rentowny, a ludzie w nim zatrudnieni są zadowoleni z warunków pracy. Poprzedni użytkownik kwestionuje prawomocność przetargu i kieruje sprawę do sądu. Jerzy B. reprezentujący spółkę AS wie, że wyrok zależy od przekazania sędziemu znacznej sumy. Czy Jerzy B. powinien dać pieniądze sędziemu?

Rozwiązując ten problem w sytuacji rzeczywistej, należałoby brać pod uwagę argumenty wspomagające, które mogą dostarczyć odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakich osób, grup osób, instytucji może dotyczyć dany czyn?

2. Jakie alternatywne działania są możliwe?

3. Jakie są pozytywne i negatywne konsekwencje posłużenia się przekupstwem? Jaka jest waga tych konsekwencji? Jakie jest prawdopodobieństwo ich zaistnienia?

4. Jakie są pozytywne i negatywne konsekwencje działań alternatywnych? Jaka jest waga tych konsekwencji? Jakie jest prawdopodobieństwo ich zaistnienia?

5. Które z możliwych rozwiązań przyniesie najwięcej korzyści największej liczbie osób?

6. Jakie etyczne zasady należy wziąć pod uwagę w danej sytuacji?

7. Jakie wartości mogą zostać naruszone? Jakie wartości powinny być zachowane?

8. Jakie postępowanie w danej sytuacji najlepiej służy łaadowi gospodarczemu?

W każdym z podanych przykładów mamy do czynienia z trudnymi problemami uczciwości i odpowiedzialności, a więc problemami o nieostrych granicach określających, co jest konieczne, a co właściwie z punktu widzenia przyjętych kryteriów etycznych (wartości, normy, sumienie).

W ostatnich kilkudziesięciu latach daje się odnotować znaczny postęp w technice podejmowania decyzji, głównie dzięki szerokiemu zestawowi narzędzi, w szczególności stosowanych w badaniach operacyjnych, nauce o zarządzaniu, w technologii systemów eksperckich. Najbardziej postęp ten jest widoczny w przypadku decyzji dobrze ustrukturalizowanych, przemysłowych, ilościowych. Mniej imponujące osiągnięcia dotyczą decyzji słabo ustrukturalizowanych, intuicyj-

nych, jakościowych, a najmniej bezpośrednich interakcji między menedżerami a pracownikami. Szczególnie ważne w kontekście problemów opisanych powyżej jest poszukiwanie odpowiedzi na pytania: dlaczego podejmujący decyzje nie robią tego, o czym wiedzą, że zrobione być powinno, nawet jeśli już zdecydowali się to zrobić? Co uczynić, aby działania w większym stopniu zharmonizować z intencjami? H. Simon nazywa to odkrywaniem racjonalnej przyczyny tego, co nieracjonalne [24, s. 33].

### **3.3. Intuicja w wyborach sposobów postępowania**

Intuicja wykorzystywana jest najczęściej w sytuacjach deficytu informacyjnego. Decyzje podejmowane wówczas są narażone na trojakiego rodzaju ryzyko:

1. Odwoływanie się tylko do własnych umiejętności intuicyjnych. Wielu menedżerów najpierw podejmuje decyzję, a potem szuka danych, aby móc ją uzasadnić i zyskać dla niej akceptację tych, którzy nie mają przekonania do intuicyjnego sposobu rozwiązywania problemów.

2. Sprzeciwianie się danym liczbowym. W kronikach wielkich korporacji jest wiele opisów sytuacji celowego odrzucania planów działania mających największe oparcie w liczbach, a wykreowanie innych, o mniejszych liczbowych uzasadnieniach. W przeciwnym kierunku niż wskazywałyby liczby poszedł na przykład H. Geneen, nabywając sieć hoteli, mimo że liczby wyraźnie wskazywały, że w tym okresie hotelarstwo nie jest dobrą inwestycją. Decyzja ta okazała się bardzo trafna. Podobnie postąpił, doradzając kompanii ITT, aby nabyła kopalnie węgla kamiennego. Tym razem decyzja okazała się chybiona. Wykorzystywanie drugiego sposobu podejmowania decyzji niesie za sobą poważne konsekwencje natury osobistej. W razie klęski pozostaje się samemu, gdyż współpracownicy nie czują się współwinni, jak ma to miej-

sce, gdy przedkłada się propozycje rozwiązań oparte na przygotowanych danych. Popelnienie błędu w pierwszym wypadku oceniane jest jako efekt zły oceny sytuacji, w drugim może oznaczać zmianę pracy.

3. Unikanie ryzyka. Menedżerowie niechętnie podejmujący decyzje traktują dane jako swoistego rodzaju parawan, zbierając możliwie największą ich liczbę dla usprawiedliwienia ewentualnej porażki. Zwlekając z podpisaniem decyzji, argumentują: „nie mamy zbyt wielu danych, aby zdecydować o rozwiązaniach”. Jeśli decyzje podejmą, a okaże się ona nietrafna, uzasadniają: „przez cały czas twierdziłem, że nie mamy wystarczających danych, aby się na to zdecydować”. Jest to rodzaj ryzyka często niewidoczny i z tych trzech najbardziej niebezpieczny dla organizacji. „Podejście typu schowaj się za danymi może być jak nowotwór, który podkopuje zdolność firmy do udawania się tam, gdzie żadna inna firma wcześniej nie dotarła” [23, s. 156].

Podkreślanie wagi intuicji w rozwiązywaniu problemów nie oznacza, że ma ona pełnić rolę rozstrzygającą, tak jak o funkcjonowaniu mózgu nie decyduje tylko jego prawa (nadrzędna) półkula, ale obie jako całość. W podejmowaniu decyzji na każdym szczeblu hierarchii napotyka się sytuację, gdy nie wszystko może być policzone, a epoka wszelkich zmian wymaga podejścia, jakiego nigdy wcześniej nie stosowano. Według Petersa i Watermana [cyt. za 23, s. 157] „prawdopodobnie tylko dzięki intuicji uda się nam rozwiązywać problemy w tym złożonym świecie”.

Kwestią o podstawowym znaczeniu jest strategiczne rozmieszczanie ludzi ze zdolnościami intuicyjnymi w takich dziedzinach, w których będą mogli je stosować i będą do tego zmuszeni. Do takich należą:

- tworzenie nowych produktów, kierowanie projektami,
- konsulting dla menedżerów

- decydowanie na poziomie strategicznym.

Do osiągnięcia sukcesu konieczne jest rozwijanie intuicyjnych wzorów i umiejętności myślenia oraz zintegrowanie ich z bardziej tradycyjnymi sposobami rozwiązywania problemów.

Aby zacząć stosować i rozwijać osobiste zdolności intuicyjne, należy przede wszystkim zidentyfikować poziom i rodzaj tych zdolności oraz porównać otrzymane rezultaty ze znormalizowanymi wynikami w skali większej społeczności (np. kraju).

Umożliwia to Kwestionariusz AIM (AIM Survey), zacytowany wraz z oceną wyników badań przeprowadzonych przy jego użyciu wśród menedżerów amerykańskich. Przytaczamy go za [24, s. 172-182].



## KWESTIONARIUSZ AIM

### Część I: Twoje zdolności intuicyjne

1. Gdy pracujesz nad projektem, wolisz, aby:
  - a) poinformowano Cię, na czym polega problem, ale pozostawiono Ci swobodę wyboru decyzji co do sposobu rozwiązania?
  - b) przedstawiono Ci bardzo wyraźne instrukcje dotyczące sposobu poszukiwania rozwiązania problemu zanim jeszcze rozpocząłeś nad nim pracę?
2. Kiedy pracujesz nad projektem, wolisz pracować z kolegami, którzy są:
  - a) realistami?
  - b) obdarzeni wyobraźnią?
3. Czy najbardziej podziwiasz ludzi, którzy są:
  - a) twórczy?
  - b) ostrożni?
4. Czy przyjaciele, których wybierasz, są ludźmi:
  - a) poważnymi i ciężko pracującymi?
  - b) ekscytującymi się i często kierującymi się emocjami?
5. Gdy prosisz współpracownika o radę w jakiejś sprawie, to:
  - a) rzadko lub nigdy nie wyprowadza Cię z równowagi, gdy kwestionuje on Twoje podstawowe założenia lub przypuszczenia?
  - b) często się denerwujesz, gdy kwestionuje on Twoje podstawowe założenia?
6. Czy rozpoczynając nowy dzień:
  - a) rzadko przygotowujesz jakiś konkretny plan lub działasz według takiego planu?
  - b) najpierw robisz plan działania?

7. Kiedy zajmujesz się liczbami:

- a) rzadko lub nigdy nie popełniasz istotnych błędów?
- b) często popełniasz istotne błędy?

8. Czy wydaje Ci się, że:

- a) rzadko marzysz w ciągu dnia i w rzeczywistości nie lubisz tego robić?
- b) często marzysz na jawie i lubisz to robić?

9. Kiedy pracujesz nad problemem:

- a) wolisz działać według instrukcji lub zasad, które zostaną przedstawione?
- b) często bawi Cię lekceważenie przedstawionych Ci instrukcji lub reguł?

10. Kiedy próbujesz coś złożyć w jedną całość, wolisz mieć do dyspozycji:

- a) szczegółową instrukcję opisującą krok po kroku, jak złożyć ten przedmiot?
- b) rysunek złożonego już przedmiotu?

11. Czy osoba, która najbardziej Cię intryguje, to ktoś, kto wydaje się:

- a) niezorganizowany?
- b) dobrze zorganizowany?

12. Kiedy nadchodzi niespodziewany kryzys, z którym musisz sobie poradzić, czujesz się:

- a) niespokojny?
- b) podekscytowany wyzwaniem?

**Część II: Czy używasz swoich zdolności intuicyjnych  
przy podejmowaniu ważnych decyzji:**

13. Czy sądzisz, że często pozwalasz intuicji kierować sobą przy podejmowaniu najważniejszych decyzji? (zaznacz jedną odpowiedź)

Tak

Nie

14. Jeśli tak, to w jakich okolicznościach lub sytuacjach stosujesz swoją intuicję w celu podejmowania najważniejszych decyzji? (zakreśl literę znajdującą się przy wszystkich odpowiedziach, z którymi się zgadzasz?)

- a) tam, gdzie występuje wysoki stopień pewności;
- b) tam, gdzie jest mało wcześniejszych precedensów;
- c) tam, gdzie zmienne są w mniejszym stopniu naukowo przewidywalne lub gdzie liczba „faktów: jest ogromna;
- d) tam, gdzie istnieje kilka możliwych do przyjęcia rozwiązań, a każde z nich ma pewne plusy;
- e) tam, gdzie czas jest ograniczony i istnieje nacisk, aby szybko podjąć słuszną decyzję;
- f) inne (wymień)

15. Jakich uczuć bądź sygnałów doświadczasz, kiedy „wiesz”, że dana decyzja jest „słuszną”? Na jakich wskazówkach polegasz? (zakreśl litery odpowiadające wszystkim Twoim wyborom)

- a) podekscytowanie,
- b) ciepło,
- c) uczucie spokoju,
- d) wysoki poziom energetyczny (przypływ energii),
- e) nagły błysk lub wygląd (ośnienie),
- f) inne (wymień)

16. Podaj przykład (lub dwa) bardzo ważnej decyzji, przy podjęciu której kierowałeś się intuicją i okazało się, że była to słuszną decyzja.

17. Jakich uczuć bądź sygnałów doświadczasz, kiedy „wiesz”, że zmierzasz w złym kierunku lub że powinieneś odroczyć swoją decyzję na pewien czas? (zakreśl litery odpowiadające wszystkim Twoim wyborom)

- a) niepokój,
- b) ucisk w żołądku,
- c) pomieszane lub sprzeczne sygnały,
- d) inne (wymień jakie)

18. Co utrudniłoby Ci skorzystanie z intuicji w sytuacji, kiedy trzeba podjąć ważną decyzję? (zakreśl litery odpowiadające wszystkim Twoim wyborom)

- a) złość,
- b) działanie w stresie,
- c) zbyt duże osobiste zaangażowanie w podjęcie decyzji,
- d) pośpiech,
- e) brak pewności,
- f) inne (wymień jakie)

19. Czy masz skłonności do „utrzymywania w tajemnicy” faktu, iż stosujesz intuicję w podejmowaniu decyzji, czy też czujesz się swobodnie, mówiąc o tym innym? (zaznacz jedną odpowiedź)

Utrzymuję w tajemnicy .....

Dzielę się z innymi .....

Proszę wyjaśnić .....

20. Gdy wykorzystujesz intuicję przy podejmowaniu decyzji, w którym – według Ciebie – momencie działa ona najlepiej? (zakreśl jedną odpowiedź)

- a) na samym początku, kiedy próbuję przewidzieć i ocenić przyszłe wydarzenia lub dostępne opcje;
- b) na samym końcu, kiedy próbuję dokonać selekcji i porządkować wszystkie dostępne wskazówki i informacje;
- c) to zależy od rodzaju kwestii spornej czy problemu do rozwiązania (uzasadnij)

21. Czy podejmując jakąś poważniejszą decyzję stosujesz jakieś konkretne techniki lub metody, które pomagają Ci czerpać z Twoich intuicyjnych zdolności bardziej efektywnie? (zaznacz jedną odpowiedź)

Tak ..... Nie .....

Jeśli tak, opisz je .....

22. W zależności od tego, czy zajmujesz kierownicze stanowisko w przedsiębiorstwie czy też w instytucji państwowej, udziel odpowiedzi w odpowiedniej części tego punktu. Jeśli jesteś studentem, wybierz odpowiedź, która najlepiej wskazuje na Twoją przyszłą specjalność zawodową.

**Kierownik w przedsiębiorstwie:**

Wybierz jedną specjalność zawodową i jeden poziom zarządzania, w których obecnie funkcjonujesz. Zakreśl jedną literę dla każdej kategorii.

**Specjalność zawodowa:**

- a) administracja
- b) finanse/budżet
- c) planowanie
- d) personel/rozwój organizacji
- e) produkcja
- f) inne (wyszczególnij)

**Poziom zarządzania**

- a) najwyższy
- b) średni
- c) niższy

**Kierownik w instytucji państwowej:**

Wybierz jedną specjalność zawodową, jeden poziom administracji i jeden poziom zarządzania, w których obecnie funkcjonujesz. Zakreśl jedną literę dla każdej kategorii.

**Specjalność zawodowa**

- a) administracja ogólna
- b) planowanie strategii działania instytucji
- c) planowanie wielkomiejskie i regionalne
- d) finanse i budżet
- e) analiza zarządzania
- f) sprawy personalne
- g) prawo
- h) administracja zdrowotna i szpitalna
- i) inne (wymień)

**Poziom administracji**

- a) państwowy
- b) wojewódzki
- c) powiatowy
- d) gminny

**Poziom zarządzania**

- a) najwyższy
- b) średni
- c) niższy

24. Lubię swoją pracę i sądzę, że jest ona dla mnie odpowiednia  
(zaznacz jedną odpowiedź)

Tak ..... Nie .....

25. Twoja płeć:

- a) żeńska
- b) męska

26. Pochodzenie etniczne (zaznacz tę grupę, z którą najbardziej się identyfikujesz):

.....  
.....  
.....  
.....

## PUNKTOWANIE I INTERPRETACJA WYNIKÓW

### Co mierzy „Kwestionariusz AIM”?

Część I „Kwestionariusza AIM” (pierwsze dwanaście pytań) mierzy Twoje ukryte czy potencjalne zdolności intuicyjne, z których możesz – choć nie musisz – zdawać sobie sprawę. Druga część (następne dziesięć pytań) wskazuje, czy rzeczywiście *stosujesz* zdolności intuicyjne podczas podejmowania ważnych decyzji, w jakich warunkach je wykorzystujesz i czy ćwiczysz obecnie jakieś szczególne techniki lub metody, które mogą Ci pomóc w doskonaleniu Twoich zdolności intuicyjnych.

### Punktacja w Części I „Kwestionariusza AIM”

Aby obliczyć punktu uzyskane w Części I „Kwestionariusza”, wróć na jego pierwszą stronę i:

1) Zsumuj liczbę odpowiedzi „a” zakreślonych w punktach 1,2,5,6 oraz 11 i zapisz tę sumę w odpowiednim miejscu w tabeli punktacji.

2) Policz wszystkie odpowiedzi „b” zakreślone w punktach 2,4,7,8,9 10 oraz 12 i zapisz sumę w odpowiednim miejscu w tabeli punktacji.

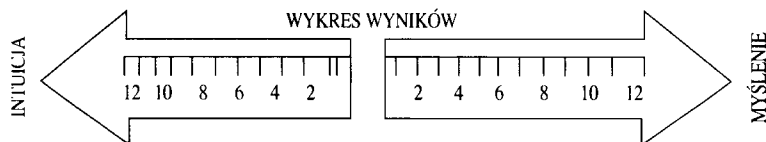
3) Dodaj sumy odpowiedzi „a” i „b”. To jest Twój wynik w zakresie zdolności intuicyjnych. Wpisz ten wynik w odpowiednim miejscu tabeli.

4) Ponieważ ta część kwestionariusza zawiera dwanaście pytań, odejmij swój wynik od liczby 12. Rezultatem tej operacji jest Twój wynik w myśleniu. Wpisz go poniżej.

5. Aby na powyższym diagramie sporządzić wykres wyników uzyskanych w kwestionariuszu, należy porównać wynik intuicyjny z wynikiem „w myśleniu” i wyższy z nich umieścić w punkcie reprezentującym Twój wynik na skali. Jeśli obydwa wyniki są jednakowe, zaznacz je na obydwu skalach.

# TABELA PUNKTACJI

Suma odpowiedzi „a”	= .....
Suma odpowiedzi „b”	= .....
Wynik w skali intuicji (a+b)	= .....
12 - .....	= .....
wyniki w zakresie intuicji	wyniki w zakresie myślenia



## Interpretacja Części I „Kwestionariusza AIM”

Jeśli Twój wynik intuicyjny jest wyższy od wyniku „w myśleniu” oznacza to, że posiadasz skłonność do opierania swoich decyzji na niewiadomych lub na prawdopodobieństwie. Masz potencjalną zdolność do stosowania oryginalnych pomysłów w rozwiązywaniu problemów, potrafisz przewidzieć, jak się najlepiej przygotować na przyszłe wydarzenia i potrafisz się zmagać z trudnościami. Bardziej prawdopodobne jest, że będziesz wolał te sytuacje kierownicze, które są nieustrukturalizowane, płynne i spontaniczne.

Wysoki wynik w zakresie intuicji oznacza potencjalną zdolność do optymalnego funkcjonowania w zawodach charakteryzujących się częstymi kryzysami lub nagłymi zmianami i w których konieczne jest podejmowanie decyzji na podstawie danych zawierających wiele niewiadomych. Wynik ten oznacza także, iż wolisz rozwiązywać nowe i różnorodne problemy aniżeli te same czy podobne problemy w taki sam sposób.

Jeśli uzyskałeś wyższy wynik w zakresie myślenia, posiadasz zdolności stosowania własnego doświadczenia przy rozwiązywaniu problemów, poszukiwania faktów, śledzenia



zasadniczych szczegółów i stawiania czoła trudnościom z poczuciem realizmu.

Wysoki wynik odnoszący się do myślenia oznacza duże szanse na optymalne funkcjonowanie w zawodach wymagających stosowania zasad logiki w wykonywaniu pracy, zwracania uwagi na szczegóły, procedury i precyzję oraz wprowadzania w życie już opracowanej i wypróbowanej strategii, która zazwyczaj powstała gdzie indziej.

Jeśli Twoje wyniki w zakresie intuicji i myślenia są identyczne, to podejmując decyzje możesz się odwoływać zarówno do wskazówek o charakterze uczuciowym, jak i do obiektywnych danych. Istnieje jednak niebezpieczeństwo, że w przypadku poważniejszych trudności nie będziesz się mógł zdecydować, na którym zestawie wskazówek bardziej polegać. W konsekwencji albo zbyt dużo czasu będzie Ci zajmowało podjęcie decyzji, albo będzie się to wiązało z ogromnym stresem.

Zamieszczona na sąsiedniej stronie tabela nr 11 zawiera przegląd możliwości zastosowania zdolności w zakresie myślenia i intuicji w ramach organizacji.

## **Interpretacja II Części „Kwestionariusza AIM”**

Jeśli otrzymasz wysoki wynik na skali intuicji, niekoniecznie oznacza to, że rzeczywiście posługujesz się tą umiejętnością przy podejmowaniu decyzji. Ludzie często wybierają karierę czy zawody, które mają niewiele wspólnego z ich zdolnościami. Zdarza się, że ktoś nawet w średnim wieku nie ma jasnego rozeznania co do tego, jakie są jego prawdziwe zdolności umysłowe, pomimo iż prawdopodobnie od lat otrzymuje pewne wskazówki w postaci względnie wysokich poziomów stresu i słabego zdrowia.

Część II „Kwestionariusza AIM” jest dokładnym miernikiem tego, czy rzeczywiście stosujesz swoje zdolności intui-

Tabela 11

## Przegląd zdolności umysłowych

Dominująca zdolność umysłowa	Typ organizacji, w którym dominuje dana zdolność	Preferencja zadaniowa	Styl rozwiązywania problemów podejmowania decyzji	Przykładowe zastosowania	Przykładowe specjalności zawodowe
Myślenie	Tradycyjny  Hierarchiczny	Rutyna  Precyzja  Szczegóły  Wprowadzanie w życie Powtarzalność	Dedukcyjny  Obiektywny  Preferuje rozwiązywanie problemu poprzez rozkładanie go na części; podchodzi do niego sukcesywnie stosując logikę	Tworzenie modeli  Projektowanie (planowanie)	Planowanie  Nauka o zarządzaniu  Zarządzanie finansami  Mechanika / Technika  Wdrażanie prawa  Wojsko
Intuicja	Otwarty  Tymczasowy  Szybko zmieniający się	Nierutynowa Szerokie zagadnienia  Opcje ogólnostrategiczne  Ciągłe nowe ustalenia (np. czasu, miejsca)	Indukcyjny  Subiektywny  Preferuje całościowe rozwiązywanie problemów, do których podchodzi wykorzystując pewne wzory i posługując się przeczućmi	Burza mózgów  Kwestionowanie tradycyjnych założeń	Dział Personalny  Marketing  Rozwój organizacji  Wywiad

Źródło: [25, s. 179].

cyjne w procesie podejmowania decyzji. Uzyskasz dzięki niej także informacje na temat tego, jak i kiedy wykorzystujesz swoje zdolności (skrycie, otwarcie, w specjalnych warunkach i okolicznościach itp.). Informacje te wraz z wynikami z Części I mogą posłużyć jako punkt wyjścia do rozpoczęcia programu kontaktów z innymi osobami, czego celem jest rozwijanie i doskonalenie własnych zdolności intuicyjnych.

W badaniach przeprowadzonych wśród menedżerów amerykańskich uzyskano następujące wyniki:

### **Porównanie z normami**

Testom poddano ponad trzy tysiące osób pracujących na stanowiskach kierowniczych zarówno w sektorze prywatnym, jak i państwowym, reprezentujących niemal wszystkie środowiska. Badana grupa składała się z dyrektorów i kierowników wszystkich szczebli z prezesami włącznie, z personelem wojskowego w stanie w gotowości, rektorów uniwersytetów, kierowników stanowych firm świadczących usługi zdrowotne i rehabilitacyjne, kierowników administracji miast oraz członków ciał ustawodawczych.

### **Wyniki kierownictwa najwyższego szczebla**

Stosowanie intuicji okazuje się tym powszechniejsze, im wyższy jest szczebel w hierarchii zarządzania. Kierownicy najwyższych szczebli w każdej badanej próbie populacji otrzymywali wyższe wyniki w zakresie potencjalnych zdolności do stosowania intuicji przy podejmowaniu decyzji niż ich podwładni (średni wynik w Stanach Zjednoczonych: 6,5). Warto w tym kontekście zwrócić uwagę na słowa Johna Naisbitta, autora bestsellera *Megatrends*, który w książce pt. *Re-inventing the Corporation* twierdzi, że intuicja „będzie się cieszyć nowymi względami” w instytucjach przyszłości.

Z grupy badanych przedstawicieli najwyższego kierownictwa tylko 10% uzyskało wyniki wskazujące na wysoką intuicyjność – osoby te otrzymały od 10 do 20 punktów na

skali intuicji. Jeśli wynik, jaki uzyskałeś, mieści się w tym właśnie przedziale, to znaczy, że należysz do wąskiej elity najbardziej intuicyjnych ludzi w kraju.

### **Wyniki a płeć – pochodzenie etniczne i specjalność zawodowa**

Kobiety w każdej badanej grupie konsekwentnie otrzymywały wyższe wyniki w zakresie zdolności do stosowania intuicji niż mężczyźni. Okazuje się także, że kierownicy pochodzenia azjatyckiego mają wyższy niż przeciętny wskaźnik zdolności intuicyjnych. Za nimi plasują się kierownicy pochodzenia kaukaskiego, a następnie Murzyni.

Badanie wykazało również, że przedstawiciele różnych specjalności i poziomów zarządzania znacząco różnią się zdolnościami umysłowymi. Specjaliści od finansów, spraw technicznych czy prawa uzyskują wyniki świadczące o przewadze zdolności myślenia nad zdolnościami intuicyjnymi – dlatego być może, że w ich zawodach konieczny jest nacisk na fakty i liczby w procesie podejmowania decyzji. Cenią oni hierarchiczne modele zarządzania oraz podkreślają znaczenie technik analizy ilościowej. Natomiast kierownicy specjalizujący się w takich dziedzinach jak administracja ogólna, strategia działania, marketing i sprzedaż czy rozwój gospodarczy firmy uzyskują niezmiennie wyższe wyniki w zakresie zdolności intuicyjnych. Wynika to zapewne z tego, że działają oni w dziedzinach charakteryzujących się dużym tempem zmian, niepewnością i złożonością, wskutek czego często zmuszeni są do dokonywania wyboru pomiędzy odcieniami szarości, a nie pomiędzy czarnym i białym. Zdolności intuicyjne w tym kontekście wydają się szczególnie użyteczne.

Skorzystaj z poniższej tabeli, aby porównać swoje wyniki z amerykańskimi normami narodowymi, opartymi na takich zmiennych, jak: poziom zarządzania, płeć, pochodzenie etniczne i specjalność zawodowa.

Tabela 12

## Normy narodowe: średnie wyniki w zakresie intuicji

Poziom zarządzania		Płeć		Pochodzenie etniczne		Specjalność zawodowa	
Najwyższy	10–12	Kobiety	6,9	Azjatyckie	6,5	Ogólna administracja,	
Średni/nniższy	5,8	Mężczyźni	6,3	Kaukaskie	6,2	Taktyka firmy	7,9
				Afrykańskie	5,2	Marketing, Sprzedaż,	
				Latynoamery-kańskie	4,6	Rozwój organizacji	6,7
						Finanse, Wojskowość, Inżynieria	5,1-6,3
						Wdrażanie prawa	6,4

Źródło: [24.s.182].

Na zrozumieniu zjawiska intuicji ciąży niewątpliwie wąsko rozumiana racjonalność postępowania odziedziczona głównie po epoce Oświecenia i dążenie do standardów obiektywności w rozumieniu nauk przyrodniczych XIX wieku. Ponieważ intuicji nie można zważyć, zmierzyć oraz wyartykułować przy zastosowaniu precyzyjnych pojęć analitycznych, trudno ją badać (zwłaszcza eksperymentalnie). Może to wywołać wrażenie, że intuicja, jeśli w ogóle istnieje, zdarza się niezwykle rzadko i dotyczy tak nielicznej grupy osób, że można ją uważać za marginalną i nieistotną. Interesujące i przekonujące stanowisko w tej kwestii prezentuje K. Mudyń [Posłowie w: 23, s. 344–346]. Z intuicją mamy do czynienia wówczas, gdy „wiemy coś, nie będąc w stanie wyjaśnić, skąd to wiemy”. Często nie wiemy nawet, jakim prawem w ogóle możemy coś takiego wiedzieć. Ta wstępna, może nazbyt szereka „definicja” od razu jednak wskazuje na związek intuicji z procesami nieświadomego przetwarzania informacji. I w tym

momencie zaczynamy też dostrzegać pokrewieństwo pomiędzy „intuicją” a innymi pojęciami, które ze względu na techniczne bądź filozoficzne koneksje i konotacje uzyskały już prawo „stałego pobytu” we współczesnej psychologii. Chodzi tu o takie pojęcia jak: „wiedza proceduralna” lub „wiedza ukryta” (*tacit knowledge, implicate knowledge*).

W pewnym sensie intuicja okazuje się synonimem nieświadomego przetwarzania informacji i zgromadzonych poza świadomością zasobów informacyjnych. Wydaje się jednak, że samo potencjalne posiadanie jakichś informacji w pamięci czy też w głębszych warstwach nieświadomości nie wystarczy, by treść tych zapisów w sensowny sposób mogła pokierować naszym zachowaniem w konkretnej sytuacji, do której odpowiednie informacje w jakimś sensie się odnoszą. Informacje te muszą jeszcze zostać wzbudzone (zaktywizowane) i dostarczone do uprzywilejowanej instancji podejmującej trudniejsze decyzje na podstawie zmagazynowanych danych i aktualnie docierających sygnałów, tj. do świadomości. Intuicja – kiedy już wkracza do akcji – zaczyna bowiem przypominać szybko i sprawnie działającego posłańca, dostarczającego raczej brakujących informacji lub lakonicznych poleceń niż samej „bazy danych” i zestawu procedur (programów) przechowywanych w trudno dostępnych magazynach pamięci. Tak czy inaczej, można myśleć o intuicji m.in. w kategoriach przekaźnika (łącznika, mediatora) pomiędzy zasobami nieświadomości a aktualnie przebiegającymi procesami świadomości.

Jednakże bardzo często (a u niektórych ludzi nawet zazwyczaj) te bezpośrednie kanały przesyłania potrzebnych informacji i programów operacyjnych z podświadomości (nieświadomości) do centrum dowodzenia (czyli do świadomości) są zablokowane i niedrożne. A wówczas przesyłanie wiadomości musi się odbywać w sposób bardziej pośredni, niejako drogą okrężną i w zubożonej informacyjnie postaci. Zda-

rza się często, że przekaz idący z nieświadomości dociera jedynie na poziom fizjologiczny i zmienia sposób funkcjonowania organów oraz tkanek, co w pośredni sposób może wymusić na świadomości zmianę decyzji lub wpłynąć na sposób zachowania podmiotu mimo protestów i braku akceptacji ze strony świadomości. W takich przypadkach F. Vaughan mówi o „intuicji fizycznej”.

Oczywiście, może się zdarzyć, że za którymś razem świadomość zacznie dostrzegać w tego typu zmianach coś więcej niż przypadkową (i kłopotliwą) zbieżność zdarzeń, zacznie dostrzegać „dającą do myślenia” prawidłowość i znaczący sygnał pozostający w związku z dopiero co podjętą decyzją lub wykonywanym bądź planowanym działaniem.

Intuicja może się także przejawiać niejako bezpośrednio, w postaci nieoczekiwanej i racjonalnie nieuzasadnionej zmiany kierunku działania, której znaczenia można się doszukać dopiero *ex post*. Na przykład mylimy godzinę odlotu samolotu, spóźniamy się na lotnisko, jesteśmy wściekli lub zde gustowani z tego powodu, a kilka godzin później dowiadujemy się o katastrofie tegoż samolotu. W takich wypadkach mówi się czasem o „intuicji operacyjnej”.

Jeśli zaś intuicja próbuje dotrzeć do naszej świadomości poprzez nieoczekiwaną i trudną do zrozumienia (chciałoby się powiedzieć – nieracjonalną) zmianę nastroju, np. w sensie nagłego przypływu niepokoju, lęku lub wprost przeciwnie, ulgi, ukojenia lub niczym nieuzasadnionej radości, można mówić o tzw. intuicji emocjonalnej. Wprowadź nasze uczucia bywają przejawem głębokiej intuicji (i „mądrości ciała”), jednak nie należy ich utożsamiać z samą intuicją, bowiem bywają też skutkiem „myślenia życzeniowego” lub nastawień lękowych. Intuicja dociera też do ludzi w postaci plastycznych obrazów bądź wyobrażeń wzrokowych pojawiających się we śnie lub na jawie, a jeszcze innym objawia się raczej

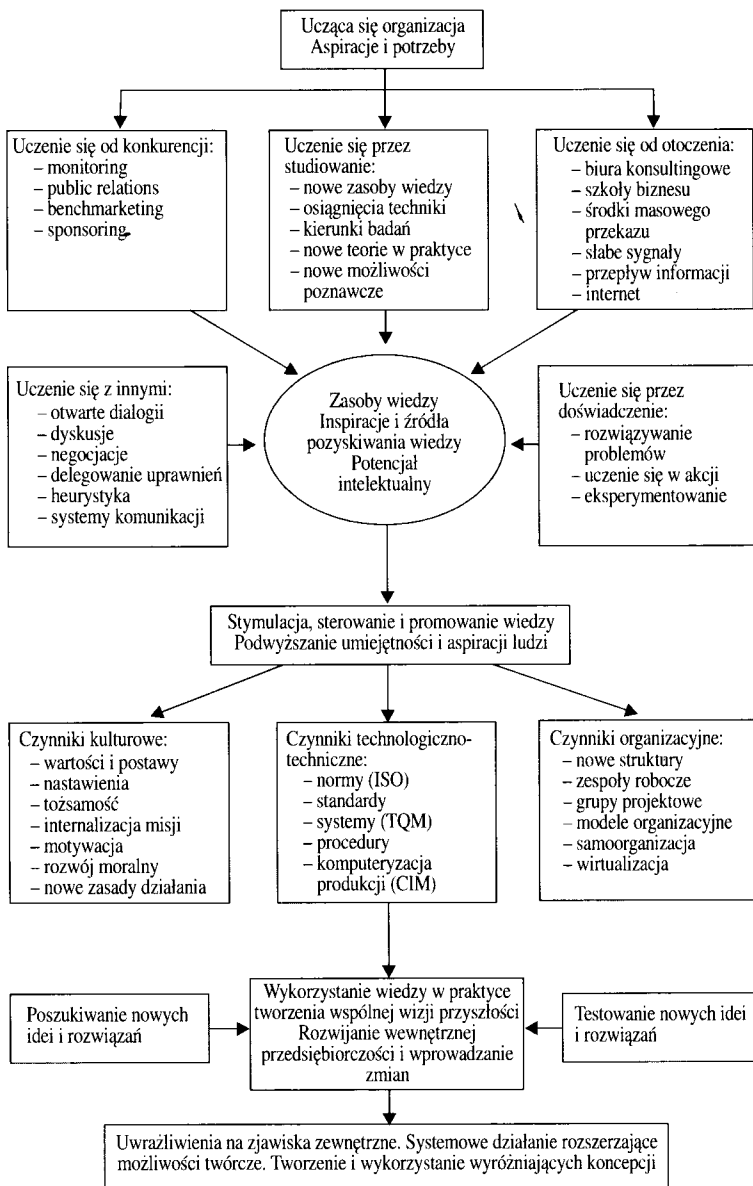
w formie słuchowej, w postaci „wewnętrznego głosu”, mówiącego, co należy zrobić. I tak, np. amerykański przemysłowiec E. Turner, słynący z bezbłędnych decyzji finansowych, twierdził, że od wczesnej młodości prowadził go „niski, męski, przepojony życzliwością, dający konkretne rady” wewnętrzny głos, który instruował go, co i kiedy powinien zrobić. Nie zawsze jednak głos intuicji jest aż tak donośny i wyraźny. Nie ulega natomiast wątpliwości, że intuicja kontaktuje się z różnymi ludźmi na różne sposoby i że jakość oraz częstotliwość tego kontaktu można usprawnić w drodze uczenia się wewnętrznego języka własnej intuicji, poprzez obniżenie progu wrażliwości na wewnętrzne sygnały i odróżnianie ich od „informacyjnego szumu”.



## **Informacja ekonomiczna w zarządzaniu przedsiębiorstwem**

### **4.1. Pojęcie i cechy informacji ekonomicznej**

Na przełomie XX i XXI w. rozwój gospodarczy i społeczny ukształtował warunki, w których współpraca na każdym szczeblu i etapie działalności nie jest już kategorią emocjonalną, lecz warunkiem egzystencji społeczeństw, a więc dziejową koniecznością. Wzrastające możliwości wykorzystywania cywilizacyjnych osiągnięć ludzkości w każdym regionie świata, bez względu na ograniczenia (geograficzne, polityczne, etniczne, kulturowe), to proces zapoczątkowany w okresie pojawienia się zorganizowanej działalności gospodarczej. Niekorzystne zjawiska – wojny, ruchy społeczne, ambiciozne opcje polityczne mogą przejściowo deformować jego przebieg, ale, jak wynika z doświadczenia historycznego, dążenia ludzkości do opanowania rzeczywistości nic nie jest w stanie powstrzymać na dłużej. Tak, więc każda organizacja funkcjonuje w określonych, zmieniających się ciągle warunkach zewnętrznych, ukształtowanych przez takie czynniki jak: czas i miejsce działalności, konkurujące otoczenie, oraz wewnętrznych, tworzonych przez personel, metody, środki oraz informację i w tych obszarach musi szukać źródeł zachodzących i przewidywanych zmian. Jej rozwój bowiem wymaga wprowadzania nowych elementów działalności, stałego poprawiania jakości tych elementów oraz dokonywania zmian strukturalnych, skutecznych w zaistniałych sytuacjach. To zaś wymaga stałego dopływu informacji umożliwiającej identyfikację zmian w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym organizacji, będącej pod presją stale nasilających się, zróżnicowa-



Rys. 17. Model uczącej się organizacji

Źródło: J. Penc, *Zarządzanie w nowej ekonomii*, „Przegląd Organizacji”, 2001, nr 11, s. 12.

nych wymagań i obciążeń, wywołując konieczność uczenia się nowych zachowań, zapominania niektórych poprzednich bądź stosowania rozwiązań pośrednich. W. Goldberg [20, s. 3], rozwijając myśl B. L. O. Hedberga, typuje trzy modele uczenia się nowych zachowań przez organizację:

- pierwszy to, najtańsze ze względu na moment w którym występuje, uczenie się przez przystosowanie,
- drugi to uczenie się poprzez przekaz informacji,
- trzeci, najbardziej radykalny i kosztowny sposób, to uczenie się metodyczne.

Kryterium wyboru któregoś ze sposobów najczęściej stanowią koszty, ocena możliwości ich zwrotu, środki finansowe, którymi się dysponuje, a także przewidywane konflikty, mogące wystąpić w trakcie realizacji określonych zagadnień. J. Penc, przedstawiając swój model organizacji uczącej się [rys.17] pisze: „firmy wysoko zintelektualizowane osiągają dużą siłę konkurencyjną, a nawet stają się nadkonkurencyjne (*overcompetitiveness*). Nadkonkurencyjność oznacza, że ich poziom produkcji wyrobów lub świadczonych usług dominuje nad podobnymi wyrobami lub usługami konkurentów krajowych i zagranicznych ze względu na wysoką jakość lub skalę produkcji pokrywającą większość krajowego (światowego) zapotrzebowania na te wyroby. Nasze przedsiębiorstwa są nisko zintelektualizowane i osiągają też niską konkurencyjność (*uncompetitiveness*), są po prostu podkonkurencyjne. W świetle różnych rankingów międzynarodowych, na przykład World Economic Forum, Polska w rankingu światowej konkurencyjności zajmuje odległe miejsce (w 1999 r. – 43). Na każdym szczeblu hierarchii zarządzania organizacją decyzje kierownicze mieszczą się w szerokim polu uniwersalnych dylematów, do których należą przede wszystkim:

- 1) dylemat: wczoraj – dziś – jutro,
- 2) dylemat: formalny – nieformalny,

- 3) dylemat: całość – szczegóły,
- 4) dylemat: regulacja – spontaniczność,
- 5) dylemat: wolność – podporządkowanie,
- 6) dylemat: organizowanie – manipulowanie
- 7) dylemat: współzycie – dystans.

Ad.1. Dylemat ten dotyczy konieczności uwzględniania przeszłości i zdobytych doświadczeń, inaczej pozbawia się sensu to, co jest robione dziś. Nie ma bowiem większych widoków na przyszłość ten, kto nie patrzy w przeszłość. Czasem lepiej jest odczekać z wprowadzeniem danego rozwiązania, obserwując bacznie sytuację i starając się wpływać na nią, niż działać pośpiesznie, co zwykle prowadzi po prostu do chaosu.

Ad.2. Rozeznanie faktycznych możliwości poszczególnych członków kierowanych zespołów pozwala na efektywne kojarzenie ich działalności ze środkami, jakimi dysponują. Występuje tu istotny problem. Jakkolwiek zależności, które nazwiemy „urzeczowionymi” poprzez algorytmy procesu oraz, parametry narzędzi i urządzeń są bardziej akceptowalne od osobistych, to z drugiej strony depersonalizacja stosunków międzyludzkich stanowi czynnik demobilizujący.

Ad.3. Ustawienie właściwych relacji pomiędzy orientacją na system jako całość z orientacją na szczegóły. Obie orientacje są potrzebne, ale trzeba dobrze zdawać sobie sprawę z tego, że istnieją granice ich użyteczności. Sfera publiczna i sfera prywatna sąsiadują ze sobą, ale ich obowiązki, chociaż zazębiają się, są bardzo różne. Dużą rolę odgrywa tu skala przedsięwzięć. Jedne zadania udają się dobrze tylko w wielkiej skali, a inne mogą być dobrze spełnione tylko w małej. Na przykład ludzie współdziałają ze sobą z reguły lepiej, jeśli zespoły są względnie małe. Regulacja i spontaniczność nie powinny zbyt często zachodzić na siebie.

Ad.4. Zbyt szeroki zakres regulacji osłabia zawsze spontaniczność zachowań, prowadząc do niekorzystnych rezultatów. Spontaniczność jednak sama w sobie nie wystarczy. Stąd też powstaje konieczność hierarchizacji stosunków międzyludzkich w organizacji. Jednak w miarę postępu technicznego i organizacyjnego nadmierna hierarchizacja staje się coraz bardziej czymś archaicznym, a mobilizacja energii i zaradności zbiorowej w coraz większym stopniu wymaga współdziałania na zasadzie autonomii grupowej.

Ad.5. Świadomość, że wolność i podporządkowanie nie są kategoriami, które się wzajemnie wykluczają oznacza, że w żadnej organizacji nie może istnieć ani pełna wolność, ani całkowite podporządkowanie, gdyż nie ma pełnych możliwości sprawnego funkcjonowania organizacja, która jest całkowicie scentralizowana lub całkowicie zdecentralizowana. Charakterystykę tego problemu po raz pierwszy przedstawił w literaturze polskiej O. Lange w 1963 r. [29]. Szczególnie wyraźnie problem ten jest widoczny w dużych organizacjach, jak na przykład państwa, zwłaszcza te, które bazują na systemach autorytarnych. W systemach takich przywódcy wiążą, co prawda, masy, ale i odwrotnie, pojawiają się masowe oczekiwania od państwa świadczeń tworzących ciężar nie do uniesienia przez żadne społeczeństwo. Skomplikowanie problemów dotyczących tego dylematu zwiększa się wraz ze wzrostem rozmiarów organizacji.

Ad.6. Często w praktyce za mało ostra jest granica pomiędzy organizowaniem a manipulowaniem. Im bardziej manipuluje się działalnością innych, tym bardziej narażonym się jest na ich manipulacje, co staje się źródłem działań pozorowanych, prowadzących do wielu niekorzystnych rezultatów. Gra pozorów zawsze pozostaje w sprzeczności z interesami organizacji jako całości, z drugiej zaś strony element gry jest w jakimś stopniu potrzebny. Lecz nie w tym

jest rzecz, że kierownik gra, ale w tym, czemu ta gra ostatecznie służy – uzyskaniu zamierzonych efektów realizowanych działań czy tylko osobistym interesom. Kierownik powinien umieć współżyć z podwładnymi, ale jednocześnie zachować dystans umożliwiający swobodne wykonywanie obowiązków służbowych i zawodowych w taki sposób, aby nie być zniewolonym i zmuszanym do ustępstw niekorzystnych dla organizacji.

Ad.7. Problem dychotomii między postawą zaakceptuj lub konkuruj a okazją jest trudny do rozstrzygnięcia. Problem, który jest dostrzeżony wcześniej, może stać się okazją i być jako okazja wykorzystywany. Nie w pełni wyjaśniona, lecz bardziej użyteczna jest dychotomia mogąca powstać pomiędzy problemami i ograniczeniami z jednej strony, a zastosowaniem i możliwościami z drugiej. Niemniej jednak taki zastój jest wykorzystywany przez organizacje jako poszukiwanie wywołane okazją, zwłaszcza wtedy, gdy nie ma jasnej interpretacji problemu, który ma być rozwiązany.

Jednostki i grupy interpretują odbierane sygnały i rzeczywistość w odmienny, czasami wręcz sprzeczny sposób. Jednym z czynników mających na to wpływ jest niewątpliwie trwałość zapamiętywania odbieranych sygnałów, które w postaci określonych zbiorów stanowią bazę dla interpretacji i uogólnień nabywanych doświadczeń. Uważa się, że człowiek zapamiętuje stosunkowo trwale:

- 10% tekstu przeczytanego,
- 20% tekstu wysłuchanego,
- 30% obserwacji własnych (czynności, przedmiotów, zjawisk),
- 50% tekstu przeczytanego i wysłuchanego,
- 70% tekstu wypowiedzianego przez siebie,
- 90% tekstu samodzielnie przygotowanego.

W większości sytuacji obok informacji pisemnej występuje również informacja ustna i mieszana (ustna i pisemna).

Przyjęcie którejs z tych form informacji to wynik wyboru charakteryzujących je cech, z uwzględnieniem ich zalet i wad.

*Zalety informacji ustnej:*

a) zadośćuczynienie potrzebie rozmów z członkami zespołu,

b) szybkie dotarcie do zainteresowanych,

c) fakt, że reakcja na informacje jest natychmiast odbierana, stwarzając tym możliwość eliminowania ewentualnych nieporozumień poprzez dodatkowe wyjaśnienia i uzupełnienia,

d) wymaga ona osobistego zaangażowania i aktywności partnerów rozmowy,

e) może być przekazywana dowolnej liczbie odbiorców (rozmowy dwustronne, zebrania, konferencje, telekonferencje, przekazy satelitarne itp.).

*Wady informacji przekazywanej ustnie:*

a) uczestniczących w jej przekazywaniu często ogranicza czas i termin, powodujące trudności w zgromadzeniu wszystkich zainteresowanych osób,

b) brak oficjalnych, sprawdzalnych dokumentów dotyczących treści informacji,

c) słuchaczom trudno całkowicie przyswoić sobie informacje ustne.

*Zalety informacji pisemnej:*

a) można ją dokładnie sformułować,

b) daje możliwość trwałego udokumentowania zajętego stanowiska,

c) nadaje się do formalnego skontrolowania,

d) umożliwia unikanie nieporozumień wynikających z niewłaściwych sformułowań,

e) umożliwia posiłkowanie się dodatkowymi informacjami przy rozwiązywaniu złożonych problemów z wielu dziedzin, na przykład z zakresu ekonomiki, techniki, prawa, polityki itp.

*Wady informacji pisemnej:*

a) brak kontaktu osobistego,

b) oddziaływanie nie jest natychmiast odczuwalne, nie ma więc możliwości szybkiego wprowadzenia uzupełnień, usunięcia nieścisłości i nieporozumień, co zmusza odbiorcę do szukania innych kanałów przekazu dla swojej opinii. Wymaga to jednak czasu i może spowodować u nadawcy mylną opinię o postawie odbiorcy.

Ponieważ między pojawianiem się nowych zbiorów sygnałów a opracowaniem nowych sposobów reagowania na nie występują zróżnicowane czasowo przerwy, konieczne staje się określenie rodzaju i charakteru tych sygnałów oraz ocena niepewności i ryzyka selekcji i zorganizowania nowych środków działania. Zwolnienie tempa rozwoju ekonomicznego w najbardziej rozwiniętych gospodarczo krajach świata pod koniec XX i na początku XXI w. wpłynęło w istotny sposób na funkcjonowanie poszczególnych organizacji. W miarę stabilne otoczenie wymusza coraz ostrzejszą konkurencję w staraniach o limitowane środki finansowe, a tym samym wpływa na dynamikę i zmienność otoczenia. Zwiększająca się w takiej sytuacji niepewność i zakłócenia mechanizmów sprzężeń zwrotnych skłaniają organizacje do rozwoju własnych systemów pozyskiwania informacji i systemów reagowania na zmiany. Poszukiwanie sposobów przeciwdziałania złożoności wymaga jednak czasu i może się okazać, że opracowane sposoby są spóźnione, niemożliwe do wykorzystania w konkretnej sytuacji.

Organizacja staje się wówczas niestabilna, nieodporna na niekorzystne wewnętrzne i zewnętrzne bodźce. W. Goldberg [20, s. 6] jako sposób na zwiększenie skuteczności poszukiwania rozwiązań przez organizację znajdującą się w takiej sytuacji proponuje zaprojektowanie takich środków, jak na przykład: pewna, lecz niezbyt duża niejednoznaczność,



czyli niezbyt ściśle określanie celów, ról, odpowiedzialności, zadań, definiowania problemów, określania kosztów czy wielkości nagród. Takie bodźce bowiem jak oddziaływanie na poziomie braku pewności bądź też wątpliwe lub niewystarczające zrównoważenie aktualnych sposobów stabilizacji mogą rozbudzić gotowość do podejmowania ryzyka i chęć uczenia się. Organizacje mogą wówczas nakłonić znaczną liczbę swych członków do wzmożenia aktywności w pewnym określonym czasie i kontrolowanym zakresie. Można w związku z powyższym stwierdzić, że spokojne otoczenie nie wpływa korzystnie na funkcjonowanie organizacji, gdyż, wyzwalając poczucie zadowolenia i sukcesu, osłabia jej zdolności do uczenia się. Również niekorzystnie wpływa otoczenie wysoce dynamiczne, ponieważ konieczność ciągłych reakcji na zachodzące zmiany determinuje możliwości uczenia się. Im większej presji otoczenia poddawana jest organizacja, tym te możliwości są mniejsze. Organizacje dążą do przewyższania tych trudności poprzez poszukiwanie i przetwarzanie informacji uważanych za istotne lub potrzebne do ich funkcjonowania i przetrwania. F. C. Aguilar, omawiając problemy pozyskiwania informacji i wczesnego ostrzegania [19, s. 7], rozwija pogląd R. M. Cyerta i J. G. Marcha i wyróżnia dwa sposoby poszukiwania informacji:

1) poszukiwanie formalne, w celu uzyskania informacji odnoszących się do pewnych specyficznych zagadnień dotyczących określonego programu jako konsekwencji wcześniej opracowanych planów, procedur lub wybranych metod.

2) poszukiwanie nieformalne jako względnie ograniczony i nieustrukturalizowany wysiłek, podejmowany w celu uzyskania informacji o zagadnieniach specyficznych.

Pozyskane jednym lub drugim sposobem informacje są następnie przeglądane. W tej kwestii cytowany powyżej autor wyodrębnia warunkowe oraz nieukierunkowane przeglą-

danie informacji. Przeglądanie warunkowe definiuje jako ukierunkowane, ale nie aktywne poszukiwanie w określonym obszarze zagadnień. Zakłada się tu, że dokonujący przeglądu jest wyczulony na szczególnie rodzaj problemu lub informacji i jest przygotowany do ich wykorzystania bez względu na to, kiedy się pojawią. Nie ukierunkowane przeglądanie zaś to najbardziej luźno zorganizowany (lub nawet niezorganizowany) sposób pozyskiwania wymaganych danych, traktujący informacje ogólnie bez określonych reguł ich poszukiwania i metod ich wykorzystania, taki jednak, aby spełniał któryś z założonych celów. Autorzy zajmujący się tą problematyką uważają, że cele uzyskiwania informacji rozmieszczone mogą być na różnych poziomach. P. S. Thomas [19, s. 15], wyodrębnia kilka takich poziomów:

- rozszerzanie horyzontów widzenia lub doświadczeń kierowników na różnych szczeblach zarządzania,
- określenie relacji organizacji z otoczeniem,
- rozwój strategicznych i długoterminowych zadań,
- rozwój planów działania i programów operacyjnych,
- rozwój układów odniesienia dla budżetów rocznych.

Badania empiryczne potwierdzają, że najczęściej jako ukierunkowanie prowadzonych działań w zakresie pozyskiwania informacji wymieniane są pierwsze trzy cele, dwa ostatnie zaś znacznie rzadziej. Zarówno zinstytucjonalizowane, jak i niezinstytucjonalizowane sposoby pozyskiwania informacji mogą być stosowane nieregularnie, regularnie bądź stale. Regularne i stałe poszukiwanie informacji wymagają odpowiedzialności wyspecjalizowanych grup, bliskiego związku z procesem planowania oraz wykorzystywania ustrukturalizowanych zbiorów informacji i systemów przetwarzania. Problem ten obecnie staje się coraz bardziej złożony. Pojawienie się i szybki rozwój Technologii Informatycznej (TI) stwarza niespotykane dotąd możliwości rozwoju w wielu dziedzinach do-

tychczasowej działalności, kreując jednocześnie nowe ich rodzaje, które bez TI nie mogłyby w ogóle zaistnieć (na przykład: e-handel, home-banking). W 1995 r. powołane zostało niezależne forum doradcze Komisji Europejskiej ISF (Information Society Forum) zrzeszające ponad 100 członków, ekspertów z ponad 100 krajów, którzy reprezentują naukę, media, przemysł, usługi, związki zawodowe i grupy konsumencie. Od 1998 r. członkiem tej organizacji jest również Polska.

Według C. Cerelliego [9, s. 15] technologie informacyjno-komunikacyjne przestały już być tylko technologiami, ale stały się częścią naszego życia. Opracowywanie i rozszerzające się zastosowania coraz doskonalszych instrumentów (komputery, programy, systemy komunikacyjne itd.) w rozmaitych dziedzinach ludzkiej aktywności przyczyniają się do zwiększania sprawności działań, a jednocześnie poszerzają ludzką wiedzę o otaczającej rzeczywistości. W rozważaniach na temat sposobów poznawania tego, co nas otacza I. Dąbbska [12, s. 10] wyraża pogląd, że „między badanym systemem fizycznym a stosowanymi w tym postępowaniu instrumentami zachodzi wzajemna zależność, w wyniku której ingerencja sprawcza stosowanych środków zakłóca wyjściowy stan badanego systemu.” Sprawa przyrządów, narzędzi, aparatów i innych środków ludzkiego działania jest przedmiotem dociekań wielu dyscyplin naukowych, zarówno teoretycznych, jak i stosowanych. Wybór określonych środków w procesach pozyskiwania informacji podlega pewnym regułom. Według F.J. Aguilara należą do nich:

– Reguły odnoszące się do wyników. Tu zwraca się uwagę na wielkość wyjścia, czyli liczbę uzyskiwanych informacji i ich wpływu na cele główne i cząstkowe organizacji (na przykład długoterminowy zwrot zaangażowanych funduszy), terminowość uzyskania wyników, ich ukierunkowanie problemowe, zakres nieformalnych wymagań podejmowanych de-

cyzji przy uwzględnieniu stosunku wyniku do przyjętych planów.

– Reguły ukierunkowane na informacje kontrolowane dostępnością danych oraz stopniem regularności i przewidywalności sytuacji, w jakich poszukiwanie informacji staje się możliwe.

– Reguły ukierunkowane na wydajność. Są one uwarunkowane zasobami (zwłaszcza czasem), liczbą ważnych konkurujących źródeł informacji, poziomami i charakterystyką potencjału uzyskiwania informacji dostępnych w organizacji oraz motywami i kryteriami wartości jednostek zaangażowanych w działania związane ze zdobywaniem informacji [19, s. 16].

Pozyskiwanie informacji przebiega w czasie i przestrzeni, a zmienność czasowa jest wielopoziomowa. Badając zinstytucjonalizowane systemy zdobywania informacji, P. S. Thomas [cyt. za: 19, s. 21] wyodrębnia następujące fazy tego procesu: upominanie się, streszczanie, analizowanie, syntetyzowanie oraz komunikowanie o informacjach otoczeniu, następnie włączanie do zbiorowego planowania i działania jako reakcji organizacji. Cytowany autor przedstawia rozwinięcie tego poglądu zaprezentowane przez L. Faheja i W. R. Kinga. Określili oni pewne ogólne, charakterystyczne typy instytucjonalnego zdobywania informacji uznając, że są one inicjowane najczęściej w warunkach kryzysu i dotyczą wydarzeń specyficznych dla danej sytuacji, a są reaktywne lub retrospektywne w takim stopniu, w jakim informacje są związane z czasem i obejmują bieżący okres oraz najbliższą przyszłość. Podstawowym sposobem zdobywania informacji są tu badania prowadzone przez ad hoc utworzone zespoły, z zamiarem zmniejszenia uświadomionej niepewności. W. Goldberg [20, s.17] wymienia okresowe i ciągłe działania związane z uzyskiwaniem informacji. Działania okresowe są nakierowane na otrzy-

mywane wyniki i, dotycząc określonych zdarzeń bieżącego okresu lub przyszłości, uwzględniają ramy czasowe związane ze skutkami podejmowanych decyzji. Są więc bardziej aktywne niż pasywne i nie muszą być inicjowane przez kryzys.

Podstawowymi informacjami są informacje ekonomiczne dotyczące pozyskiwania i ustalenia struktury przeznaczonych do wykorzystania zasobów oraz ich transformacji w zamierzony do uzyskania efekt (na przykład wielkość sprzedaży). Aktualizacja zbiorów w tego typu działaniach dokonywana jest również okresowo, w związku z koniecznością powiązania ich z innymi działaniami objętymi planowaniem.

Ciągle pozyskiwanie informacji praktykowane jest przez te organizacje, które aktywnie poszukują dla siebie możliwości rozwoju, ale głównie przez te, które przede wszystkim unikają problemów. Do formalnych metod uzyskiwania informacji cytowany autor zalicza: analizę informacji w publicznych środkach przekazu, metody delfickie, modelowanie ekonometryczne i modele komputerowe.

Analiza informacji zawartych w publicznych środkach przekazu jest często wykorzystywana ze względu na niskie koszty i wysoką efektywność. Dotyczy to głównie informacji o technicznym, rynkowym, kulturowym, politycznym, społecznym i regulacyjnym otoczeniu organizacji.

Metody delfickie stosowane są w różnym stopniu złożoności. Niekiedy są to dodatkowe, okazjonalne działania łączone z regularną analizą zawartości przekazów masowych środków informacji. Jakkolwiek ich użyteczność oceniana jest najczęściej pozytywnie, nie mogą one być traktowane jako stałe źródło uzyskiwania informacji.

Modelowanie ekonometryczne najczęściej stosują wielkie korporacje, które przykładają dużą uwagę do analiz przekrojowych, często wykorzystujących tablice krzyżowe. Charakterystykę tego problemu przedstawia w swym opracowa-

niu H.Weihrich [64, s. 54-66]. Inne mniejsze organizacje korzystają na ogół z usług firm consultingowych, ekonomicznych instytutów badawczych albo banków. Jednym z popularniejszych sposobów syntezy tendencji, wyników i osiągnięć w dziedzinach takich jak technologie, ekonomia, rozwój społeczny i polityczny są scenariusze. Można powiedzieć, że scenariusze niejako szkicują przyszłe sytuacje, nakierowując uwagę na pozytywne i negatywne cechy rozwoju i umożliwiając projekcję tendencji wynikających z posiadanych informacji. Są więc często wykorzystywane do badań typu: „co będzie, jeżeli...”.

W wielkich korporacjach w podobny sposób jak scenariusze wykorzystywane są modele komputerowe, na przykład dynamiczne modele systemów, modele świata. Jako zaletę tych modeli wymienia się to, że dzięki nim można podać czasowe charakterystyki rozwoju, określić w czasie punkty krytyczne dla podejmowanych decyzji oraz stopień oddziaływania na siebie poszczególnych parametrów i zmiennych. Liczba zmiennych i parametrów musi być jednak ograniczona do możliwości percepcji danego użytkownika systemu, tymczasem otrzymanie realnego obrazu rzeczywistości wymaga rozbudowywania niezbędnego aparatu matematycznego i programów poszczególnych modeli.

Zbiór reguł poszukiwania informacji przedstawiony przez Aguilara stanowi dobry punkt wyjścia do określenia reguł użytkowania informacji. Zgodnie z nimi wśród zmiennych ukierunkowanych na informacje wymienia się: [19, s. 21] odpowiedniość (adekwatność) dostępnych informacji, dostępność dodatkowych informacji oraz przewidywalność i regularność pojawiania się nowych informacji. Zmienne ukierunkowane na wydajność odnoszą się do dostępności zasobów, zagadnień konkurujących ze sobą o zwrócenie na siebie uwagi oraz umiejętności i kryteriów wartości osoby związanej z działa-

niami poszukiwawczymi. Zawartość zbiorów informacji uzależniona jest od wielkości organizacji oraz branży, w jakiej funkcjonuje. Duże korporacje stosują poszukiwania ciągle, o dużym zakresie rozprzestrzeniania się w organizacji. Banki będą wybierać takie zagadnienia jak: finanse i polityka, rozwój demograficzny, rozwój dochodów, rozwój technologii związanej z bankowością, co jeszcze 30 lat temu było ledwie dostrzegalne. Z kolei producenci dóbr konsumpcyjnych zwracają największą uwagę na wybieranie informacji z otoczenia technologicznego i rozwój rywalizujących ze sobą obszarów funkcjonalnych. W tym wypadku zbierane informacje dotyczą więc konkurentów, poddostawców, patentów, popytu oraz wszystkich tych czynników, które kontrolują rozwój rynku.

Zakres poszukiwań informacji przesuwają się obecnie z zagadnień ekonomicznych na inne sfery działalności, takie jak: technologie, zagadnienia socjalne, polityczne oraz rozwój kontroli. Ściśle z tym zagadnieniem związany jest zasięg geograficzny poszukiwań. Zmienia się on z obszaru lokalnego przez regionalny i narodowy, do międzynarodowego i wreszcie do globalnego. To zaś dotyczy otoczenia regulującego, zmian systemów wartości, zachowań nabywców, ruchów społecznych, zmian opcji politycznych poszczególnych krajów.

Wypowiadając się w tej kwestii W. Goldberg [20, s. 29], stwierdza: „doświadczenia wskazują, że uważne uzyskiwanie informacji z 50-80 międzynarodowych pism jest wystarczające, aby określić aktualne nowości i tendencje”. Jest tu tylko jeden ze sposobów i dotyczy tylko jednego z aspektów problemu pozyskiwania informacji. Cytowany autor przedstawia kilka innych spośród tych, które z mniejszym lub większym powodzeniem zostały zweryfikowane w praktyce. Do najczęściej wykorzystywanych należy prawdopodobnie Tablica PORTFOLIO opracowana przez Bostońską Grupę Konsultacyjną (Boston Consulting Group). Wykorzystuje ona dwa

wymiary – udział w rynku oraz wzrost rynku w odniesieniu do produktu. Model ten, z uwagi na używane w nim uproszczenia, był mimo dużej jego popularności ostro krytykowany. Niektórych jego uproszczeń uniknięto w opracowanym i rozwiniętym w General Electric tak zwanym Ekranie Rozwoju Handlu Firmy General Electric. Wykorzystywane są w nim dwa zbiory zmiennych dotyczące „siły handlu” i „aktywności w branży” (ale tylko w określonych branżach, gdyż nowe są pomijane). Każda z tych zmiennych klasyfikowana jest jako zmienna o małym, średnim lub dużym natężeniu i zakwalifikowana zostaje do jednego z dziewięciu przedziałów. Zmienne określające siłę handlu (business strenght) to: wielkość firmy, wzrost, udział w rynku, pozycja w branży, rentowność, nadwyżki zysków, pozycja technologiczna itp.

Aktywność w branży określana jest między innymi poprzez: wielkość, pozycję na rynku, różnorodność rynku, struktury konkurencyjne, rentowność branży.

W wielu analitycznych podejściach do problemu pozytkiwania informacji można zauważyć, że nie w pełni docenia się zmiany warunków otoczenia będące źródłem niebezpieczeństw i okazji dla organizacji. Dlatego jako uzupełnienie badań analitycznych proponuje się wykorzystywanie tablic niebezpieczeństw i okazji zestawiających je ze słabościami i silnymi stronami organizacji. Pierwszym krokiem jest określenie profilu organizacji i związanych z tym analiz otoczenia (społeczno-ekonomicznego, politycznego, demograficznego, otoczenia związanego z wyrobami, technologią, rynkiem i konkurencją) przez pryzmat ich zmiennych, których interpretacja odnosi się do dłuższego okresu działalności. Następnie należy ocenić siły i słabości firmy związane z organizacją i zarządzaniem, finansami, marketingiem itp., a także okazje, ryzyko i niebezpieczeństwa z zewnątrz. Ponieważ tablice takie przedstawiają sytuację w określonym czasie, to jako na-



stępny krok proponuje się w cytowanym ujęciu stosowanie scenariuszy typu niebezpieczeństwo–okazja (siła–słabość). Można tu również wykorzystać dane z przeglądu zjawisk mających miejsce w przeszłości, co może doprowadzić do znalezienia dla aktualnych i przyszłych sytuacji odpowiedników wśród znanych już dróg postępowania. Należy jednak przy tym brać pod uwagę fakt, że czysto matematyczne traktowanie tego problemu jest ograniczone, gdyż przeważająca większość ocen ma charakter jakościowy.

Dotychczas rozważane były zagadnienia związane z pierwszym etapem procesu kształtowania informacji w podejmowaniu decyzji kierowniczych w zarządzaniu organizacjami, obejmującym sposoby, zasady i reguły pozyskiwania danych z otoczenia i realizowanych w ramach organizacji procesów. W konsekwencji istnieje konieczność przedstawienia uwarunkowań dotyczących drugiego etapu tego procesu, czyli przetwarzania danych. Dokonywane to jest nie w aspekcie techniki i technologii systemów informacyjnych (aktualny poziom osiągnięć teorii informacji i Technologii Informacyjnych zapewnia przyjmowanie dowolnych konfiguracji tak w zakresie sprzętu, jak i oprogramowania), lecz poprzez określenie istoty samej informacji i jej cech. Informacja jest pojęciem mającym tyle definicji, ilu dziedzin ludzkiej aktywności dotyczy. Wynika to stąd, że jej charakter, forma, użyteczność, kontekst w jakim występuje dotyczą problemów pojawiających się w wielu zróżnicowanych obszarach, takich jak: funkcjonowanie zespołów i relacje pomiędzy ich członkami, sfera ekonomiczna (zasoby materialne i niematerialne), zagadnienia społeczne i kulturalne, konieczne do uwzględniania zmieniające się opcje polityczne poszczególnych krajów. Badanie problemu informacji w zarządzaniu organizacjami oparto na założeniu, że jako element każdego systemu informację charakteryzują podstawowe cechy:

– jest szczególnym rodzajem zasobu w systemie zarządzania, a istota tej cechy pozostaje niezmienna bez względu na rodzaj systemu i realizowane przez niego funkcje,

– jest czynnikiem sprawczym i wynikiem każdego działania, a jej źródłem nie jest jej nadawca, lecz konkretny efekt działania, na każdym jego odcinku,

– zawiera możliwości odtwarzania przeszłości, opisu teraźniejszości i projekcji przyszłości.

Prezentowane w literaturze próby oświecenia tego problemu przeprowadzane są na ogół w odniesieniu do ogólnego pojęcia informacji. Niewątpliwie wpłynęło na to pojawienie się nowej dziedziny nauki – teorii informacji, której początki wiąże się z opublikowaniem w 1949 r. przez C. Shannona opracowania na ten temat. Uznanie pewnej części ludzkiej wiedzy za samodzielną dyscyplinę naukową wymaga spełnienia podstawowych warunków, do których przede wszystkim należą:

– wyodrębnienie własnego przedmiotu badań,

– opracowanie własnych metod,

– sformułowanie właściwych tej dyscyplinie praw i zasad.

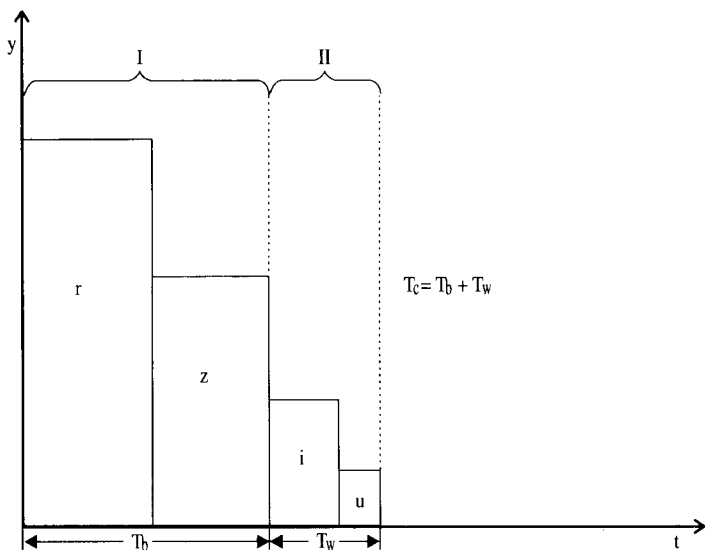
Tempo rozwoju teorii informacji obrazuje fakt, że potrzebne było zaledwie kilka lat, aby spełnione zostały wymienione powyżej warunki. Dla porównania – przy analizie matematycznej wymagało to ok. 300 lat. Mimo tych znaczących osiągnięć możliwości ich wykorzystania w systemach ekonomicznych są jak dotychczas dość ograniczone. Sprowadzają się do ilościowego charakteru informacji pozyskiwanej, przetwarzanej i przekazywanej w ramach określonego ścisłymi parametrami kanału komunikacyjnego. Informację traktuje się ogólnie, jako pewną treść przekazywaną w określonej formie przez nadawcę do odbiorcy, co akcentuje tylko niektóre z cech wyznaczających jej istotę. Do cech najczęściej wyróżnianych należą: zdolność likwidowania nieokreśloności (R. Ashby),

informacja jako czynnik sterowania (S. Beer), jako zdolność nazywania treści świata zewnętrznego (N. Wiener), jako stany wyróżnione wejść i wyjść systemu (H. Greniewski), jako zdolność identyfikowania związków pomiędzy stanami tego samego zbioru (M. Mazur).

W większości dotychczasowych ujęć istotę informacji określa się tylko poprzez jej komunikatywną treść (sygnał, wiadomość, komunikat), przekazywaną w określonej formie. Tymczasem w rozpatrywaniu uwarunkowań systemów informacyjnych zarządzania istnieje konieczność uwzględniania drugiego aspektu problemu: jakości informacji.

Dopiero uwzględnienie obu tych aspektów pozwoli skierować wysiłki badawcze na drogę umożliwiającą inspirowanie uzasadnionych reakcji na bodźce, jakich zarządzany system doświadcza. Jest to jednak zagadnienie bardzo złożone, a próby jego zadowalającego rozwiązania, choć podejmowane od dawna, nie są satysfakcjonujące.

Dotyczy to również innych dyscyplin, które z natury swej winny poświęcać temu zagadnieniu więcej uwagi. Ustosunkowując się do tego stanu rzeczy, E. Terebucha [59, s. 17] pisze: „W istocie rzeczy przy dzisiejszym stanie cybernetyki, która wywiera wpływ na wiele dyscyplin naukowych, w tym również na teorię zarządzania i nauki ekonomiczne, trudno izolować zagadnienia informacji ekonomicznej”. Tak więc, co jest swoistym paradoksem, nawet w literaturze z dziedziny cybernetyki, nauki zajmującej się głównie informacją, brak jest dostatecznie precyzyjnej definicji informacji. Względnie wyczerpująco opracowywane są reguły, procedury i programy pozwalające odpowiedzieć na pytanie: jak informować? Pytanie: dlaczego informować? wymaga nadal odpowiedzi, a udzielenie jej jest absolutnie konieczne, gdyż to w pierwszym rzędzie ona określa kierunek i zakres działania oraz dobór właściwych dla danej działalności środków. W tej sytu-



y – ilość informacji  
 r – rejestracja faktów  
 z – zestawienie faktów  
 i – interpretacja faktów  
 u – uogólnianie faktów  
 t – czas

I – ilościowy charakter informacji  
 II – jakościowy charakter informacji  
 $T_c$  = czas całkowity  
 $T_b$  = czas bezwzględny  
 $T_w$  = czas względny

Rys. 18. Czteroetapowy cykl przygotowania informacji decyzyjnej  
 Źródło: opracowanie własne.

acji uzasadniona wydaje się próba oświecenia tego problemu z innego punktu widzenia niż dotychczas prezentowane. Na wstępie przyjmuje się, że dla określenia istoty informacji ekonomicznej rozważania należy odnieść nie do jej komunikatywnej treści (sygnałów, wiadomości, komunikatów, decyzji itp.), lecz do jej źródła. Źródłem informacji ekonomicznej jest każdy fakt (zdarzenie), który zachodzi w działalności gospodarczej jako wynik dowolnej czynności, bez względu na to, czy czynność ta została w jakikolwiek sposób (w pamięci bądź na dokumencie) zarejestrowana i bez względu na to, czy czyn-

ność ta była skuteczna, nieskuteczna czy też przeciwnie (wykonywana wbrew wymogom realizowanego celu), zależna czy też nie od udziału woli i świadomości wykonawcy. De facto więc informacja ekonomiczna, to każdy fakt gospodarczy rejestrowany, zestawiany, interpretowany i uogólniany w celu podjęcia decyzji. Graficzne przedstawienie tych etapów w odniesieniu do liczby informacji i czasu trwania procesu zawiera rys. nr 18. Mówienie w związku z tym o „wzbogacaniu informacji” nie jest właściwe, dotyczy wprawdzie problemu kształtowania informacji decyzyjnej, ale go nie odzwierciedla. Nie można wzbogacać czegoś, co nie istnieje. Informacja powstaje wraz z faktem (zdarzeniem) rzeczywistym i jego tylko dotyczy. „Wzbogacanie” jej może mieć miejsce tylko w wyniku uruchomienia dodatkowych czynności, bądź wykorzystania opisów czynności wykonywanych gdzie indziej (na przykład cięcie detalu, szlifowanie, malowanie, przekazanie podwykonawcy lub wykonawcy wyrobu finalnego), co oznacza powstanie dodatkowych informacji.

Już czynności wypełniające pierwszy etap w łańcuchu zależności: rejestracja – zestawianie – interpretacja – uogólnianie faktów, jak się wydaje stosunkowo łatwe do realizacji, stanowią pierwsze źródło procesu zubożania informacji, a zjawisko to rozszerza się na każdym z kolejnych etapów, najwyraźniej występując na etapie ostatnim. Rejestracja faktów, z założenia jest swoistą fotografią tego, co rzeczywiście ma miejsce.

Problem ten jest wielowarstwowy, a jego rozwiązanie zależy od stopnia i możliwości zaangażowania się konkretnych osób uczestniczących lub mogących uczestniczyć w danym działaniu. Kształt uzyskanych zbiorów danych o procesie, jako podstawy do ich zestawienia, zinterpretowania i uogólnienia, jest ostatecznie uformowany przez zaangażowanie się i cechy podmiotu obserwującego. Każda ocena, zawiera bowiem

element „względności”, zależny od subiektywnego, indywidualnego stanowiska obserwatora zjawiska. Wyjątek, ale również do pewnej granicy oddziaływania, stanowią tu aparaturowe procesy zautomatyzowane, gdzie przez zastosowanie urządzeń rejestrujących możliwe jest względnie dokładne śledzenie przebiegu tych procesów. Pozwala to na ograniczenie udziału człowieka w tej części procesu, która obejmuje etapy rejestracji i zestawiania faktów. Na dalszych etapach możliwości te są w istotny sposób ograniczone. Na etapach interpretacji i uogólniania w szczególnie sposób przejawia się udział czynnika ludzkiego i wydaje się, że rozważanie możliwości automatyzacji tego udziału jest angażowaniem wysiłku badawczego w niewłaściwym kierunku. Quasi-interpretacja zarejestrowanych zdarzeń, dokonywana przez najdoskonalsze systemy liczące i analizujące, jest w istocie zestawianiem zaobserwowanych (zarejestrowanych) faktów i nadawaniem im priorytetów według przyjętych procedur. Tymczasem w konkretnych sytuacjach skomplikowanej działalności najczęściej występują problemy wymagające mnemotechnicznych sposobów rozwiązywania, a więc takich, które biorą pod uwagę okoliczności niekoniecznie mające bezpośredni związek z treścią danego zjawiska, ale wykorzystujące umiejętności kojarzenia faktów. Teoretycznie można sobie wyobrazić wyposażenie systemu oceniającego w zdolność kojarzenia różnych sytuacji. Jest ich jednak tak wiele, nawet w stosunkowo nieskomplikowanych warunkach, że skonstruowanie odpowiedniego modelu byłoby rzeczą niemożliwą, a jeśli nawet udało by się, to nie można byłoby go zastosować. Omawiając problem skomplikowania układów, I. Bowman podaje przykład układu o ośmiu zaledwie wejściach i jednym wyjściu. Przyjmując dwuwartościowy charakter każdego wejścia i wyjścia układu, uzyskuje się liczbę  $2^{256}$  możliwych rozwiązań. Dla wykazania wielkości tej liczby porównuje się ją z liczbą ko-

smiczną Eddingtona ( $1,5 \times 136 \times 2^{256}$ ) określającą całkowitą liczbę elementarnych cząstek (protonów i neutronów) we Wszechświecie. Próbą ścisłego oświetlenia problemu złożoności układów organizacyjnych jest teoria Graicunas, pozwalająca na obliczenie relacji występujących w działalności zorganizowanej (relacje: przełożony-podwładny, podwładni-podwładni, podwładni-przełożony). Daje to obraz skomplikowania sytuacji rzeczywistych, nie pomaga jednak w ich rozwiązywaniu. Uczestnikami tych sytuacji są bowiem konkretni ludzie, z całokształtem cech swej struktury psychofizycznej, której funkcjonowanie jest możliwe do określenia a priori tylko w bardzo ograniczonym zakresie.

Widać to szczególnie na etapach interpretacji i uogólniania faktów, które są obszarem operacji stricte myślowych, realizowanych na bazie zarejestrowanych i zestawionych obserwacji. W poglądach na temat zachowania się ludzi w procesach pracy napotykanym w literaturze można zauważyć, że ich autorzy wskazują różnorodność indywidualnych charakterystyk psychofizycznych poszczególnych jednostek jako główną przeszkodę w konstruowaniu i funkcjonowaniu adaptacyjnych mechanizmów działań zorganizowanych.

## **4.2. Ilościowy i jakościowy charakter informacji ekonomicznej**

Badania nad zachowaniem się człowieka w procesie pracy koncentrują się na poszukiwaniu pewnych, względnie trwałych cech psychofizycznych charakteryzujących podmioty działania, a stanowiących źródło zakłóceń w procesach pozyskiwania, przetwarzania i przesyłania informacji. Rezultaty przeprowadzonych licznych obserwacji potwierdzają, że do cech spełniających wymóg uniwersalności należą cechy temperamentalne. Przez temperament rozumie się tu za J. Strelauem „zespół formalnych i względnie stałych cech zacho-

wania, przejawiający się w poziomie energetycznym oraz czasowych parametrach reakcji”. [58, s. 10]. Cechy temperamentalne przejawiają się w każdej czynności, a więc zarówno w emocjach, motoryce, jak też w czynnościach intelektualnych. Cytowany autor wprowadza pojęcie reaktywności mierzonej na poziomie behawioralnym w odróżnieniu od jej sensu fizjologicznego. Reaktywnością, jeśli chodzi o poziom energetyczny zachowania się jednostki, jest cecha przejawiająca się w różnicach intensywności reakcji, jeśli są względnie trwale i charakterystyczne dla tej jednostki. Za wskaźnik reaktywności przyjmuje się stosunek bodźca do reakcji, przy czym charakterystyka bodźca obejmuje jego rodzaj, siłę oddziaływania oraz znaczenie w hierarchii ustalonej przez jednostkę w wyniku uwarunkowań środowiskowych. Charakterystyka reakcji zawiera jej zakres, oraz wartość jako funkcję użyteczności z punktu widzenia kryteriów ustalonych w ramach realizowanego procesu. Oświetlenie tego problemu pozwala oczekiwać wzrostu sprawności kierowania zachowaniami podmiotów działania poprzez wzrost możliwości racjonalnej obsady członów regulacyjnych. W wyniku przeprowadzonych badań ustalono, że w skali zachowań słabo i silnie reaktywnych większość osób, zgodnie z krzywą rozkładu normalnego, zajmuje miejsce pośrednie. Jednostki zbyt silnie lub zbyt słabo reaktywne na ogół same rezygnują z uczestnictwa w danym procesie. Istotną sprawą jest rozpatrzenie zagadnienia pobudzania (stymulacji) podmiotu działania. Według psychologów istnieje obiektywna miara stymulacji optymalnej [45, s. 377]. Na gruncie teorii organizacji i zarządzania problem ten ma, jak się wydaje, jednak nieco inny, bogatszy wymiar.

Działanie, jako umyślne zachowanie się, a więc zachowanie zawierające wolę działającego, jest szczególną formą aktywności człowieka, jemu tylko właściwą. Źródłem stymulacji są



jednocześnie reakcje własne działającego podmiotu, ale również wpływ otoczenia, które w istotny sposób może regulować te reakcje.

Tak więc wpływ na przebieg transformacji (przetworzenia) bodźca na działanie rozpatrywać należy w kontekście szerszym, nie zaś tylko emocjonalnym. Rozpatrując sprawność działania w aspekcie emocji, cytowany autor wymienia następujące czynności:

- te, których wykonanie polega na odtwarzaniu w sposób stereotypowy,
- czynności, które wymagają pewnej koordynacji zachowań z uwagi na zmieniające się warunki,
- czynności, których wykonanie wymaga nowych, nieznanych sposobów zachowania się.

Każda z wymienionych czynności przebiega w określonym czasie i warunkach. Niezależnie od ich treści wszystkie sytuacje, w jakich może się znaleźć podmiot działający, spełniają funkcję stymulującą. Efekt stymulacji trudno jest jednak jednoznacznie określić, gdyż brak jak dotąd możliwości uogólniania reakcji indywidualnych układów funkcjonalnych. Aktualne osiągnięcia w badaniach struktur psychicznych pozwalają stwierdzić, że najwygodniejszym wskaźnikiem reaktywności jest czas i siła reakcji na zróżnicowane bodźce, od bodźców progowych (już absorbowanych), do bodźców krańcowych (jeszcze absorbowanych). Osoby silnie reaktywne odznaczają się wyższym poziomem wrażliwości, ale niższym poziomem wydolności, odwrotnie niż to ma miejsce w przypadku osób mało reaktywnych.

Przejawianie się obu tych typów osobowości w konkretnych działaniach można scharakteryzować następująco:

- jednostki silnie reaktywne są w stanie, wskutek dużej wrażliwości, reagować optymalnie na bodźce nawet o nieznacznej sile oddziaływania,

– jednostki o słabej reaktywności są w stanie, wskutek większej wydolności, działać dobrze nawet przy długotrwałym oddziaływaniu bodźców o dużej sile,

– jednostki silnie reaktywne wcześniej osiągają pułap swych możliwości,

– jednostki mało reaktywne reagują na bodźce o dużej intensywności, później osiągają pułap swych możliwości, działanie ich jest jednak bardziej konsekwentne w dłuższym czasie.

Wnioski wysuwane na podstawie badania problemu zachowań, oparte nawet na bardzo bogatym materiale empirycznym, siłą rzeczy cechuje duża ogólność.

Analiza poglądów twórców poszczególnych teorii, takich jak: Mc Clelland, J.I. Gray, A. Maslow, P.A. Star, F. Herzberg i inni wykazuje, że polemiczność tych poglądów wynika z odmiennych uwarunkowań sytuacji, w jakich przeprowadza się badanie opinii lub odczuć przejawiających się w zachowaniach poszczególnych osób, z drugiej strony zaś ze spekulatywnego charakteru większości kryteriów. Poszukiwanie możliwości identyfikowania bodźców poprzez analizę reakcji ogranicza się tylko do konkretnych sytuacji, i to również nie w pełnym zakresie. Zwrócenie uwagi szczególnej na znaczenie czynników wewnętrznych (kryterium wewnętrznego) miało na celu podkreślenie faktu, że cechy temperamentu wszystkich członków zespołów w ramach każdej organizacji, jako względnie stały element uwarunkowań zachowawczych, mogą być traktowane jako wstępne, istotne kryterium doboru wykonawców określonych działań, jednak jako warunek konieczny, ale nie wystarczający. Na gruncie teorii organizacji i zarządzania podobny problem, ściśle z tym związany, występuje w wypadku określania wpływu stylu kierowania na efektywność funkcjonowania zespołu, czyli szukania związków między różnymi stylami kierowania a zachowaniem się

podwładnych. Z licznych opracowań na ten temat (R. Blake, J. Mouton, J. M. Burns, K. Lewin, R. Lippitt, R. Likert, R. Tannenbaum, L. H. Schmitt i inni) również wynika, że zachowanie kierownika jest główną determinantą określającą postawy podwładnych wobec organizacji, jej celów, zadań itp. Ale, jak słusznie zauważają H. Steinmann i G. Schroeygg [54, s. 292], „Jest to forma dużego uproszczenia twierdzeń o procesach oddziaływania. Rozpatruje się bowiem proces oddziaływania jako czarną skrzynkę (black box) i bierze pod uwagę tylko jedną zmienną wejścia (styl kierowania) w powiązaniu z różnymi zmiennymi wyjścia (fluktuacja, zadowolenie z pracy, efektywność itd.)”. W świetle powyższego można stwierdzić, że uwzględnianie cech temperamentu w badaniu problemów związanych z procesem kształtowania informacji ekonomicznej w systemach zarządzania jest konieczne. Zawiera ono możliwość wstępnego ukierunkowania w konstruowaniu mechanizmów regulacji, które z jednej strony stanowią sekwencję wymuszeń dla działań jednostkowych, z drugiej zaś określają wymogi kompetencyjne, w jak najwyższym stopniu zgodne z możliwościami potencjalnych wykonawców poszczególnych czynności. Bazując na wynikach przeprowadzonych badań, M. Materska uważa, że „aby czynność posiadała takie cechy, jak ustabilizowany porządek składających się na nią elementów, ekonomiczność i szybkie tempo, należy skoncentrować przygotowanie na wiadomościach dotyczących sposobu wykonania tej i podobnych czynności. Jeżeli natomiast cechami szczególnie pożądanymi są odporność na przeszkody, zdolność do samokorygowania oraz zdolność do posługiwania się operacjami wyselekcjonowanymi z punktu widzenia ich rezultatów, należy oprzeć przygotowanie na wiadomościach dotyczących wyniku czynności” [33, s. 101]. Z charakterystyki cech reaktywności zaangażowanych w działalność zorganizowaną osób wynika, że:

1) im wyższy poziom reaktywności charakteryzuje wykonawcę czynności, tym schemat działania musi być bardziej określony. Osoby o silnej reaktywności są stosunkowo skłonniesze do tzw. radosnej twórczości,

2) im niższa jest reaktywność jednostki, tym mniej dokładnie może być określony schemat działania, a samo działanie może być zaplanowane na dłuższy okres trwania, bowiem osoby o niższej reaktywności są zdolne do dłuższej koncentracji, większej konsekwencji w działaniu, dokładniejsze i odporniejsze na stresy sytuacyjne.

Uwzględnianie tych charakterystyk pozwala na zaangażowanie w określonych procesach osób właściwych z punktu widzenia rodzajów przewidzianych do wykonania czynności. Na etapach rejestracji i zestawiania faktów zbierane i agregowane obserwacje dają możliwość wiernego odzwierciedlenia zjawisk w odniesieniu do dowolnie obranego kryterium i odcinka czasu. Nie jest obojętne, komu zostanie powierzona wykonywanie czynności wymagających dokładności i konsekwencji, które w swej istocie cechuje duża monotoność i długi okres trwania. W świetle powyższego wydaje się, że wykonawcy powinni być tu dobierani z grupy osób o niższej reaktywności, w przeciwieństwie do działań wymagających nowych pomysłów, ulepszeń czy też zmian w sposobach postępowania.

Na etapach interpretacji i uogólniania zarejestrowanych i zestawionych faktów przejawia się jakościowy charakter informacji ekonomicznej. Wpływając w sposób bezpośredni na podejmowane decyzje, należy się odnosić do ściśle określonych kryteriów i przedziałów czasowych. Z punktu widzenia podejmującego decyzję czas przygotowania informacji  $T_c$ , jako czas całkowity, zawarty jest w przedziale uzyskania pierwszych danych i zakończenia etapu uogólniania. Pokrywa się z zakresem wszystkich czterech etapów: rejestracji, zestawia-

nia, interpretacji i uogólniania. Udział kierownika zespołu w czynnościach wykonywanych na dwóch pierwszych etapach w dużym stopniu wpływa na prawidłowość podejmowanej decyzji. Człowiek jest systemem biologicznym, wyposażonym w wysoko zorganizowane życie psychiczne i, jak każdy system, charakteryzuje się pewną, w tym wypadku jemu tylko właściwą wartością graniczną, wyznaczającą zakres i możliwości jego uczestnictwa w poszczególnych procesach. Człowiek zaangażowany w czynności pozyskiwania i przetwarzania danych nie będzie w stanie w wystarczającym stopniu ich zinterpretować i uogólnić. Wysiłek fizyczny, zwłaszcza długotrwały, przy dużej częstotliwości włączeń mechanizmu regulacyjnego (ponaglenia, poprawki, zmiany kierunku prac), obniża w sposób istotny wartość funkcji myślowych w zamkniętym przedziale czasowym.  $T_C$  przedstawiono tu więc jako sumę  $T_b + T_w$ . Czas bezwzględny zaś ( $T_b$ ) wypełniają czynności uwarunkowane zarówno poziomem zaangażowanych środków technicznych, jak również wymogami formalnymi, proceduralnymi itp.

Z punktu widzenia podejmującego decyzję można ten czas nazwać czasem bezwzględnym, na którego wypełnienie w sensie wymogów realizowanych działań nie ma on większego wpływu. W przeciwieństwie do tego  $T_w$  (czas względny) charakteryzują czynności zależne od właściwości psychofizycznych podejmującego decyzję i dlatego w odniesieniu do konkretnej sytuacji i konkretnego człowieka możliwy jest on do określenia względnego. Zmiany w technice i technologii wytwarzania powodują między innymi, że zwiększa się możliwość substytucji czynników określonych procesów. Można napotkać poglądy, że należy zrewidować stanowisko utożsamiające podmiot działania z człowiekiem i objąć tym pojęciem inne istoty, a nawet twory sztuczne (zwierzęta, automaty). Wynika to z przekonania, że:

– obecnie wiele prac przekazywanych jest przez człowieka automatom, więc rozróżnianie efektów działania człowieka i funkcjonowania automatu jest sztuczne. Takie stanowisko wynika z uwzględniania tylko ilościowego charakteru informacji ekonomicznej i nie brania pod uwagę faktu, że szybkość pozyskiwania, sortowania, przekazywania danych to tylko jeden z aspektów problemu podejmowania decyzji, a faktyczne rangowanie i wybór wariantów rozwiązań to efekt procesów myślowych, właściwych tylko człowiekowi,

– istnieje wiele prac, których wykonanie nie zakłada udziału człowieka, gdyż są urządzenia wykonujące je lepiej. Również i tu nie bierze się pod uwagę faktu, że urządzenia te, bez względu na stopień ich doskonałości, realizują tylko wizję procesu ukształtowaną w myśli ludzkiej,

– programowanie, które obok techniki wykonania automatu określa efekt jego wykorzystania pojawia się również w wypadku człowieka i występuje jako programowanie biologiczne (struktura genowa) czy społeczno-wychowawcze (szkoła, praca, otoczenie).

Z kolei takie „chemiczno-fizyczne” ujęcie roli podmiotu działania jest iluzją, którą można rozpatrywać jedynie w kategoriach science-fiction. Bazując na parametrach automatu, można bardzo dokładnie określić jego funkcjonowanie i efekty zastosowań, nie ma natomiast możliwości sparаметryzowania a priori efektów ścierania się dwóch tendencji w postępowaniu ludzi, a są nimi:

- 1) siła odśrodkowa wynikająca z dążenia do samodzielności,
- 2) siła dośrodkowa wynikająca z dążenia do życia w grupie.

Jak widać, złożoność omawianej problematyki sprawia, że próby jej oświetlenia charakteryzuje przesadny, niekiedy

aż do granic logiki optymizm, będący często źródłem nieuzasadnionych uogólnień.

Przeprowadzone powyżej rozważania uzasadniają stwierdzenie, że w odniesieniu do procesu kształtowania informacji ekonomicznej występuje przede wszystkim konieczność:

- ustalenia kryteriów doboru i wykorzystania elementów realizowanych procesów,
- stworzenia możliwości jak najdokładniejszego śledzenia przebiegu procesu,
- zapewnienia dostępu do informacji o procesach już zrealizowanych,
- wyposażenie systemu w niezbędne, a nie tylko dostępne środki pozyskiwania, przetwarzania i przesyłania danych.

### **4.3. Modele opracowywania informacji ekonomicznej**

#### **4.3.1. Model opracowywania informacji ekonomicznej dla przedsiębiorstwa produkcyjnego**

Zaprezentowany model zawiera jedną z możliwości znalezienia odpowiedzi na pytanie: *w jakim stopniu elementy systemu zarządzania działalnością produkcyjną współuczestniczą w realizacji celów systemu?*

Przedmiotem analizy są zakłady produkcyjne wytwarzające wyroby finalne o określonych parametrach. Cechy użytkowe tych wyrobów sprawdzane są dwukrotnie: na początku i na końcu okresu gwarancyjnego. Opracowanie wniosków opartych o tak wiele danych jest pracochłonne i wymaga dużo czasu. Obszerna baza danych utrudnia identyfikację związków pomiędzy nimi. Może to niekiedy prowadzić do uznaniowości przy kwalifikacji ewentualnych odchyłeń, a więc uzyskania nie w pełni uzasadnionej odpowiedzi na pytanie:

jak należy ocenić wyrób przed zaoferowaniem go klientowi? Jako instrument pozwalający na podstawie bieżących wyników zakładu ocenić jego udział w realizacji celu przedsiębiorstwa w odniesieniu do produkowanych w nim wyrobów mogą być wykorzystane klasy jakości produkcji.

W przeprowadzonej tu analizie wybrane zostały dwie cechy charakteryzujące wyrób. Istnieje możliwość wykorzystania tej metody również w stosunku do wielu innych cech, na przykład zawartości zanieczyszczeń, pierwiastków śladowych, zużycia dodatków krawieckich, jakości powłok lakierowanych, itp.

Ponieważ próbki badane są dwukrotnie, otrzymuje się dwa zbiory danych źródłowych. Na wstępie należy sprawdzić, czy zachodzą istotne różnice pomiędzy tymi zbiorami w każdym zakładzie. Jeśli tak, to dalsze obliczenia należy prowadzić oddzielnie dla pierwszego oraz drugiego zbioru posiadanych danych. W wypadku stwierdzenia różnicy nieistotnej jeden ze zbiorów można pominąć w dalszych obliczeniach. Jako instrument wykorzystywany do określania tego rodzaju różnic stosuje się testy parametryczne. Tu wykorzystano test **t Studenta** według wzoru Fishera:

$$t = \frac{M_1 - M_2}{\sqrt{\frac{\sum X_1^2 + \sum X_2^2}{n_i(n_i - 1)}}} \quad (1)$$

gdzie:  $M_1$  – średnia arytmetyczna pierwszego zbioru,

$M_2$  – średnia arytmetyczna drugiego zbioru,

$x$  – obserwacje (wyniki analizy cech wyrobów)

$n_i$  – wielkość każdego ze zbiorów.

Uzyskane w ten sposób wyniki należy pogrupować tak, jak pokazano w tabeli nr 14.





Podstawienie otrzymanych wielkości do wzoru (1) pozwala otrzymać  $t$  dla każdego zakładu. Należy następnie przyjąć określony poziom istotności  $\infty$ .

W niniejszym przykładzie przyjęto, że może istnieć pięć wyników nie mieszczących się w wyliczonych przedziałach. Wówczas  $t$  dla każdego zakładu porównuje się ze współczynnikiem  $t_{\mu}$  rozkładu  $t$  przy poziomie istotności  $\mu = 0,05$  i odpowiedniej liczbie stopni swobody. W tym celu sprawdza się, czy zachodzi nierówność:

$$t \leq t_{\infty}$$

Oznaczałoby to, że różnice pomiędzy zbiorami nie są istotne. W takim wypadku przyjmuje się hipotezę  $H_0$ , co, jak zaznaczono powyżej, oznacza możliwość przeprowadzania obliczeń opartych na danych tylko jednego zbioru. Stwierdzenie wystąpienia nierówności:

$$t > t_{\infty}$$

oznacza przyjęcie hipotezy  $H_1$ , czyli badania obu zbiorów z uwagi na istotność różnic między nimi. Dla uproszczenia obliczeń podaje się dalej przykład, wykorzystując jeden zbiór danych. Należy w związku z tym ustalić granice przedziałów ufności. Grupujemy dane w sposób przedstawiony w tabeli nr 13.

Średnia arytmetyczna została obliczona w poprzednim etapie, a pozostałe wartości:  $\delta_j$  – odchylenie standardowe oraz  $\delta M_j$  – błąd średni średniej arytmetycznej oblicza się według wzorów:

$$\delta_j = \sqrt{\frac{\sum (X - M)^2}{N}} \quad (2)$$

oraz:

$$\delta M_j = \frac{\delta_j}{\sqrt{n-1}} \quad (3)$$

Do obliczania granic przedziałów ufności wykorzystujemy wzory:

$$l_1 = M - t\alpha\delta_{M_j} \quad (4)$$

$$l_2 = M + t\alpha\delta_{M_j} \quad (5)$$

gdzie:  $l_1$  – początek przedziału ufności,  
 $l_2$  – koniec przedziału ufności.

W tabeli nr 15 podano wyniki zastosowania metody dla ośmiu zakładów.

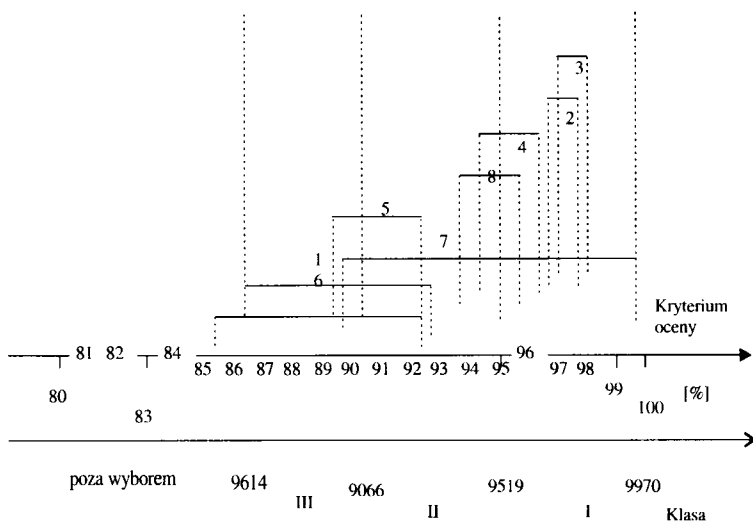
**Tabela 15**  
**Przykładowe zestawienie wyników dla ośmiu zakładów produkcyjnych**

Zakład								
Przedział	1	2	3	4	5	6	7	8
Ufność								
$l_1$	86,14	96,65	96,71	94,46	89,98	85,11	89,76	93,66
$l_2$	92,88	97,53	97,99	96,24	92,34	92,23	99,70	96,00

Źródło: opracowanie własne.

Następnie przedstawiamy otrzymane wyniki graficznie, jak na rysunku nr 19.

Aby wyliczyć przedziały klasowe należy wyliczone przedziały ufności porównać ze sobą pod względem posiadanych wartości wspólnych. Na osi odciętych oznacza się wartość liczbową przyjętą do oceny cechy wyrobu. Następnie, w celu wyznaczenia wspólnego przedziału, wpisuje się obliczone wartości przedziałów ufności dla poszczególnych zakładów. Za początek nowego przedziału należy przyjąć najmniejszą wspólną wartość dla co najmniej dwóch przedziałów odpow-



Rys. 19. Prezentacja przedziałów ufności  
Źródło: opracowanie własne.

wiednich zakładów. Koniec nowego przedziału wyznacza największą z wartości charakteryzujących końce przedziałów ufności tych zakładów. Wyznaczamy następnie klasy jakości poprzez podzielenie otrzymanego przedziału wielkości w zależności od tego, ile klas chcemy otrzymać. Problem „przyjęcia ilości klas” jest bardzo złożony. O kwalifikacji poszczególnych wyrobów do danej klasy decydują przede wszystkim cechy tych wyrobów przy uwzględnieniu konieczności uzyskania odpowiedzi na pytanie, jaki poziom tych charakterystyk w danej sytuacji przedsiębiorstwa uznać można za:

- 1) dopuszczalny,
- 2) możliwy do osiągnięcia z punktu widzenia technologii i kosztów,
- 3) osiągalny w wyjątkowych warunkach.

Weryfikację wyborów przeprowadza w ostatecznym rozrachunku rynek, gdzie następuje akceptacja lub odrzucenie naszych możliwości w zakresie: rozpoznania potrzeb, efek-

tywności wykorzystania bazy surowcowo-materiałowej, dysponowanej techniki i technologii wytwarzania, umiejętności wychodzenia na przeciw potrzebom klientów. Jeśli więc otrzymujemy wartości kwalifikujące wyrób do danej klasy, to używamy podstawę akceptacji lub sygnał do interwencji w realizowany proces dzięki otrzymaniu ogólnej charakterystyki produkcji zakładów.

#### **4.3.2. Model opracowywania informacji ekonomicznej w działalności usługowej**

Już ponad 2000 lat temu chiński myśliciel Tun-Tsy (400-320 p.n.e.) w swojej *Sztuce wojennej* stwierdził: z wieloma rachunkami można wygrać, mając ich niewiele – nie można. O ileż mniej szans na zwycięstwo ma ten, kto nie liczy w ogóle? Podczas procesu pozyskiwania opracowania informacji ekonomicznej w działalności usługowej można wykorzystać model przedstawiony przez R. L. Ackoffa [1, s. 191). Proces budowy modelu oparto na bardzo prostym przykładzie – prowadzenie kiosku z gazetami. Dla uproszczenia obliczeń przyjęto kiosk obsługujący mieszkańców małej miejscowości i sprzedający jeden, ukazujący się codziennie w jednym wydaniu tytuł. Prowadzący kiosk zakupuje u wydawcy  $n$  egzemplarzy gazety za kwotę  $a$ . Gazeta sprzedawana jest po cenie  $b$ . Oczywiście jest więc nierówność:  $a$  jest mniejsze od  $b$ . Zysk sprzedawcy to kwota wynikająca z różnicy:  $b - a$ . Jeśli nie wszystkie gazety zostały sprzedane, to za zwrot pozostałych wydawca płaci kioskarzowi cenę  $c$ . Cena ta jest mniejsza od ceny zakupu  $a$ , tak więc ponosi on stratę na jednej zwróconej gazecie wynoszącą:  $a - c$ . Gdyby kioskarz miał nieograniczoną dostawę, mógłby sprzedawać codziennie  $d$  egzemplarzy. Może on sprzedawać mniej niż  $d$  wtedy, gdy zakupywana przez niego liczba  $n$  jest mniejsza od  $d$ . Jeśli zakupuje  $n$  więcej niż  $d$ , to sprzedaje  $d$  egzemplarzy i zwróci wydawcy  $(n - d)$ .

Z każdym dniem popyt ulega zmianie. Niech  $p(d)$  oznacza prawdopodobieństwo, że któregoś dnia popyt zrówna się z  $d$ .

Ponieważ  $d$  nie może być mniejsze od zera ani też większe od nieskończoności, suma  $p(d)$  dla

$$\sum_{d=0}^{\infty} p(d) = 1,$$

wartości  $d$  od zera do nieskończoności musi być równa 1.

$$p(d) = 1$$

$$\sum_{d=0}^{\infty} p(d)$$

Problem kioskarza polega na określeniu liczby egzemplarzy, jaką ma zamawiać każdego dnia, aby jego przeciętny zysk  $P$  był maksymalny.

Sytuacja wygląda następująco:

1. Miara osiągnięć:

$P$  = przeciętny zysk dzienny

2. Zmienna kontrolowana:

$n$  = liczba egzemplarzy zakupywana codziennie

3. Zmienne nie kontrolowane:

$a$  = koszt 1 zakupionego egzemplarza

$b$  = cena 1 sprzedanego egzemplarza

$c$  = wartość upłynięcia 1 zwróconego egzemplarza

$d$  = popyt w określonym dniu

$p(d)$  = prawdopodobieństwo, że można sprzedać  $d$  egzemplarzy w wyrywkowo wybranym dniu (gdyby podaż nie była czynnikiem ograniczającym).

Można teraz zbudować model, który ma przedstawiać tę sytuację i decyzję, jaką należy podjąć.

W  $n \leq d$  dniach, w których liczba zakupionych przez kioskarza egzemplarzy  $n$  jest mniejsza lub równa  $d$ , tzn. sprzedaje on  $n$  egzemplarzy i to mu przynosi  $n(b - a)$ .

Średni zysk a wszystkie takie dni wynosi:

$$\sum_{d=0}^{d=n} n(b-a) * p(d)$$

W dniach, w których liczba zakupionych egzemplarzy  $n$  jest większa od popytu  $d$  (tzn.  $n > d$ ), sprzedaje on  $d$  egzemplarzy, zwraca  $(n-d)(a-c)$ . Dlatego średni zysk za wszystkie takie dni wynosi:

$$\sum_{d=0}^{d=n} [d(b-a) - (n-d)(a-c)] p(d)$$

$$P = \sum_{d=0}^{d=n} n(b-a)p(d) + \sum_{d=n+1}^{\infty} [d(b-a) - (n-d)(a-c)] p(d)$$

Jedynym ograniczeniem jest to, że liczba zakupionych egzemplarzy nie może być mniejsza od zera, czyli  $n$  musi być większe lub równe zeru:  $n \geq 0$ .

Problem ten można sformułować jako problem znalezienia wartości  $n(n^0)$ , tj. liczby egzemplarzy, którą należy zakupić, ażeby zmaksymalizować średni zysk dzienny  $P$ , przy ograniczeniu, że  $n^0$  jest nieujemne. Gdy znamy wartości numeryczne zmiennych nie kontrolowanych, problem ten można łatwo rozwiązać.

## **Zakończenie**

Granice poznania przesuwają się skokowo i nieprzewidywalnie. Na każdym z obszarów: politycznym, ekonomicznym i społecznym nawet pojedynczy czynnik wywołuje eskalację zmian niosących z sobą skutki o zasięgu światowym. Dążenie społeczeństw i narodów do tworzenia bezpiecznych układów politycznych i przynależenia do nich, zapewnienia ekonomicznych warunków egzystencji, formowania odpowiednich systemów społecznych determinuje wiele powiązanych ze sobą ściśle czynników, które raz mogą spełniać rolę konstruktywną, innym razem destabilizującą tworzony porządek. Zasadnicze zmiany miały miejsce w XX w., którego pierwsza połowa przyniosła przede wszystkim osiągnięcia w dziedzinie techniki i technologii dotyczących sposobów poznawania i wykorzystywania otoczenia. Każde działanie, bez względu na jego charakter, rozmiary, miejsce i czas, w którym zachodzi, bazuje na dysponowanych zasobach. „Zasobami zasobów” można nazwać surowce energetyczne. Jak pokazują ostatnie (przełom XX i XXI w.) doświadczenia, to właśnie zmiany w tym obszarze stanowią czynnik sprawczy, wyznaczający orientacje zachowań we wszystkich dziedzinach życia, obejmują w wyniku łańcuchowej reakcji całą ludzkość. Stąd troska o zwiększanie dostępu do nich i ich wykorzystywanie, gwarantujące zadowalający udział w podziale tworzonego światowego dobrobytu. Pojawia się więc pytanie: czego można się spodziewać w najbliższej przyszłości w odniesieniu do zasobów energetycznych, których rozmiary i dostęp do nich stanowiąc będą o warunkach funkcjonowania wszystkich systemów – od układów międzynarodowych poprzez państwa, funkcjonujące w nich organizacje, do poszczególnych jednostek włącznie?



**Przewidywane zmiany  
w wykorzystywaniu dostępnych źródeł energii**

Źródła energii	Użytkownicy energii
1	2
<i>Obecnie (przełom XX/XXI wieku)</i>	
<p>1. Paliwa kopalne: pokrywają 90% światowego zapotrzebowania na energię;</p> <p>– węgiel (nadal, jak w XIX w. jest głównym źródłem energii, choć wkroczyliśmy w wiek XXI).</p> <p>– gaz ziemny (zaczyna dystansować ropę naftową, jest tańszy od ogrzewania elektrycznego).</p> <p>2. Ropa naftowa (benzyna i olej napędowy stanowią 41% paliwa dla samolotów, kolei i samochodów</p> <p>3. Woda (ograniczoność zasobów sprawia, że ta dziedzina ma słabe perspektywy rozwoju).</p> <p>4. Energia jądrowa (stadium początkowe zastosowań użytkowych, zawodne, niebezpieczne reaktory)</p>	<p>– przemysł, usługi, gospodarstwa domowe</p> <p>– przemysł, usługi, gospodarstwa domowe</p> <p>– przemysł, elektrownie (dostawy energii są ograniczone poziomem kurczących się zasobów relatywnie do potrzeb), gospodarstwa domowe</p> <p>– przemysł, usługi, transport, komunikacja, samochody, gospodarstwa domowe</p> <p>– nauka (badania laboratoryjne), kosmonautyka, elektrownie</p>

1	2
<i>Za 15 lat (ok. 2000 - ok. 2015)</i>	
<p>1. Paliwa kopalne: (ograniczenie wydobycia i zużycia)</p> <p>– węgiel (wydobycie ograniczają nawet te kraje, które dotąd najwięcej go wykorzystywały)</p> <p>– gaz ziemny (ceny gazu rosną wolniej od cen ropy. Jego zużycie się zwiększa)</p> <p>– ropa naftowa (mimo wysokich cen nadal szeroko wykorzystywana)</p> <p>2. Wodór: (ropę naftową i gaz ziemny przerabia się na paliwo wodorowe)</p> <p>3. Energia słoneczna (postęp w produkcji baterii słonecznych)</p> <p>4. Wiatr (coraz powszechniejsze wykorzystywanie w produkcji energii elektrycznej)</p>	<p>– przemysł, usługi, w malejącym stopniu gospodarstwa domowe</p> <p>– przemysł, usługi, gospodarstwa domowe (obniżają zużycie superszczelne systemy ocieplające, ogrzewanie włącza tylko w czasie ostrych zim)</p> <p>– komunikacja, transport, przemysł, gospodarstwa domowe, samochody (stopniowy wzrost wykorzystania silników benzynowo-elektrycznych)</p> <p>– początkowe zastosowanie w samochodach, badania naukowe w kierunku szerszych zastosowań</p> <p>– przemysł, rolnictwo, komunikacja (wykorzystywanie baterii przetwarzających światło słoneczne w energię)</p> <p>– elektrownie wiatrowe stają się najpopularniejszym źródłem energii (obecnie w Polsce ok. 2% ogółu produkcji energii elektrycznej)</p>

1	2
<i>Za 50 lat (ok. 2015 – ok. 2060)</i>	
<p>1. Paliwa kopalne; (koniec ery paliw kopalnych. Energia wiatru, słońca, wodoru zaspokaja większość zapotrzebowania energetycznego)</p> <p>– węgiel</p> <p>– ropa naftowa</p> <p>– gaz ziemny</p> <p>2. Energia słoneczna</p> <p>3. Wiatr</p>	<p>– przestanie być wykorzystywany</p> <p>– „czysty” wodór uzyskiwany z wody (również morskiej) zastąpi całkowicie ropę naftową i węgiel. Energia uzyskiwana z 1 kg wody morskiej pozwala na oświetlenie miasta o 30 tys. mieszkańców przez cały rok.</p> <p>Infrastruktura gazowa służy do przesyłania paliwa wodorowego</p> <p>– powszechnie wykorzystywana. Dostarczają jej zarówno gigantyczne elektrownie, jak i niewielkie baterie</p> <p>– główne źródło elektryczności</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: Newsweek Polska 14/2002, s. 56-57.

Jak widać, zdaniem ekspertów za 50 lat, a więc około roku 2060 większość światowej energii będzie pochodzić z takich źródeł, jak słońce, wiatr i woda. Pojawienie się nowych faktów wpłynie zapewne na zmianę dotychczasowych założeń dotyczących tak teorii, jak i praktyki zarządzania. Wśród tych faktów do najistotniejszych zalicza się według Druckera [14, s. 50-70]:

- Malejący przyrost naturalny w krajach rozwiniętych. Od 200 lat wszystkie organizacje sfery biznesu przyjmowały za pewnik sukcesywny wzrost liczby ludności. W krajach zachodnich liczba ludności rośnie od roku 1400, a od 1700 do czasu II wojny światowej wzrost ten był bardziej szybki. W Japonii zjawisko to obserwuje się od zakończenia wojen domowych (czyli od ok. 1600 r.) do lat 50. XX w. Obecnie przewidyuje się, że w okresie najbliższych 20-30 lat wiek emerytalny w krajach rozwiniętych wzrośnie do 79 lat, co w kategorii prognoz dotyczących życia i zdrowia odpowiada wiekowi 65 lat w 1939 r. Nie będzie to jednak jednoznaczne z zakończeniem aktywności zawodowej i konieczność „wcześniejszych emerytur” prawdopodobnie utrzyma się. Jednocześnie ze spadkiem liczby ludności w krajach rozwiniętych wzrasta jej liczba w krajach biednych, co potęguje problemy związane z emigracją. Zmiany demograficzne są źródłem emocji i kreują nowe, nieprzewidywalne zmiany polityczne. Uważa się, że przez następne 20-30 lat z tych powodów żaden kraj rozwinięty nie będzie posiadał prawdopodobnie stabilnej polityki ani silnego rządu. Z uwagi na swą częstotliwość zmiany rządów będą uznawane za normę.

- Zmiany w kierunkach dystrybucji przychodów. Przekonanie, że wielka ekonomiczna ekspansja, która miała miejsce w XX w. była spowodowana siłami ekonomicznymi jest błędne. W tym okresie bowiem wielkość dochodu przeznaczanego do dystrybucji zmniejszała się stopniowo we wszyst-

kich krajach rozwiniętych. W XX w. tylko w czterech sektorach rynku odnotowano znaczący wzrost – w sektorze rządowym, opieki społecznej, edukacji, turystyki i wypoczynku. Największy wpływ na dystrybucję dochodów firm i pracowników ma sektor rządowy, nie dlatego że jest największym odbiorcą wytwarzanych dóbr, ale dlatego, że główną jego funkcją w krajach rozwiniętych jest redystrybucja od 30 do 50% dochodu narodowego. Pozostałe z wymienionych sektorów to głównie użytkownicy produktów i usług nie zapewniający surowców, czyli nie dający tego, co P. Drucker nazywa „ekonomiczną satysfakcją”.

- Konkurencja globalna. Nie ma możliwości przetrwania na rynku żadna organizacja (przedsiębiorstwo, szpital, uniwersytet) bez dostosowania się do standardów ustanowionych przez liderów w danej dziedzinie. Opieranie ekonomicznego rozwoju tylko na takiej sile roboczej jest iluzją. Niskie koszty pracy stanowią obecnie zaledwie jedną ósmą kosztów całkowitych w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Wprowadzony w Japonii po 1955 r. model bazujący na obniżaniu kosztów pracy (powielony później w Korei Południowej i Tajlandii) nie jest już efektywny. Konieczność dostosowania się do standardów światowych dotyczy wszystkich zagadnień związanych z szeroko pojętym zarządzaniem (projektowanie, marketing, finanse, innowacje).

- Niezgodność między rzeczywistością ekonomiczną i polityczną. Jakkolwiek granice narodowe uznawane są za przeszkodę w swobodnej wymianie dóbr, nie wydaje się realne, aby jakakolwiek organizacja czy układ polityczny mogły zastąpić rząd narodowy i zagrozić pojęciu suwerenności w sprawach politycznych. Świadczy o tym fiasko prób, które miały miejsce dotychczas. Rozpadły się imperia, które politycznie zjednoczyły największe obszary na świecie: Austro-Węgry, imperium osmańskie, brytyjskie, francuskie, holen-

derskie, belgijskie, portugalskie czy euroazjatyckie imperium carów i komunistów. W rzeczywistości występują ściśle ze sobą związane trzy sfery aktywności ekonomicznej i politycznej:

- gospodarka globalna (pieniądz i informacja),
- gospodarki racjonalne (dobra podlegają swobodnej cyrkulacji)
- lokalna i narodowa rzeczywistość (historia, normy etyczne i religijne, tradycja, położenie geopolityczne)

Organizacja funkcjonuje w każdej z tych sfer, podlegających ciągłemu rozwojowi, a kierunku zmian nie sposób jest dokładnie określić.

Problemy przedstawione w tej pracy i próba ich charakterystyki przy uwzględnieniu zaprezentowanych różnych punktów widzenia, są odpowiedzią na pytanie zadane we Wstępie. Charakter i stopień komplikacji pojawiających się obecnie problemów są przyczyną nieprzewidywalnych zmian, które jak dotąd stanowią jedyny, trwały element otaczającej rzeczywistości.

## Bibliografia

- [1] Ackoff R. L., *Zasady planowania w korporacjach*, Warszawa 1973.
- [2] Altmann H. Ch., *Strategie sukcesu*, Warszawa 1997.
- [3] Ansoff H. I., *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 1986.
- [4] Balantizian G., *L'evaluations des systemes d'informations et communication*, Paris 1989.
- [5] Berretta V., *Politique et strategie de l'entreprise*, Paris 1990.
- [6] Bień W., Dobiegała-Korona B., Duczkowska-Piasecka M., Kasiewicz S., Pierścioneck. Z., *Skuteczne strategie*, Warszawa 1997.
- [7] Bussenault C., *Organisation et gestion de de l'entreprise*, Paris 1990.
- [8] Cackowski Z., *Problemy i pseudoproblemy*, Warszawa 1962.
- [9] Cerelli C., *Europejska droga do społeczeństwa informacyjnego*, „Informatyka” 2000, nr 5.
- [10] Carr D. K., Hard K. J., Trahan W. J., *Zarządzanie procesem zmian*, Warszawa 1998.
- [11] Chryssides G.D., Kaler J.H., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Warszawa 1999.
- [12] Dąmbska I., *O narzędziach i przedmiotach poznania*, Warszawa 1967.
- [13] Drucker P. F., *Bien connaitre votre affaire et reussir*, Paris 1966.
- [14] Drucker P. F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2000.
- [15] *Dynamika transformacji gospodarki polskiej*, pod red. M. Belki, W. Trzeciakowskiego, Warszawa 1997.
- [16] *Etyka biznesu jako przedmiot nauczania*, pod red. W. Gasparskiego, A. Lewickiej-Strzaleckiej, Warszawa 2001.
- [17] Galata S. *The transformation of Poland's Economic System: 1985-1995*, Canadien Slavonic Papers. Vol. XXXIX, Canada 1997.
- [18] Gerbier J., *Organisation et fonctionnement de l'entreprise*, Paris 1993.
- [19] Gliński B., Kuc B. R., Szczepankowski P., *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Warszawa 1996.
- [20] Goldberg W., *Pozyskiwanie informacji dla decyzji strategicznych i innowacyjnych w wielkich korporacjach*, „Przegląd Organizacji” 1988, nr 2.

- [21] Guilford J. P., *Podstawowe metody statystyczne w psychologii i pedagogice*, Warszawa 1960.
- [22] Hawryluk J., *Maszyna cyfrowa narzędziem człowieka współczesnego*, Warszawa 1976.
- [23] Hatten K. J., Hatten M. L., *Effective strategic management*, N. York 1988.
- [24] *Intuicja w organizacji*, pod red. W. H. Agor, Kraków 1999.
- [25] Jackson J., *Biznes i moralność*, Warszawa 1999.
- [26] Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników*, Warszawa 2000.
- [27] Karlo Bebngt, *Strategia biznesu*, Warszawa 1999.
- [28] Kreikbaum H., *Strategia przedsiębiorstwa na lata dziewięćdziesiąte*, „Przegląd Organizacji” 1988, nr 2.
- [29] Lange O., *Niektóre problemy centralizacji i decentralizacji w zarządzaniu*, „Materiały Prakseologiczne” 1963, nr 1.
- [30] Leshnisch J-P., *La communication dans l'entreprise*, Paris 1985.
- [31] *Ludzie wielkiego biznesu*, pod red. D. Grossa, Warszawa 1999.
- [32] Marchesnay M., *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Warszawa 1994.
- [33] Materska M., *Treść przygotowania teoretycznego a struktura czynności praktycznych*, Warszawa 1972.
- [34] Messner Z., *Informacja ekonomiczna w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa 1972.
- [35] Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, Warszawa 2000.
- [36] Nasierowski W., *Formułowanie strategii przedsiębiorstwa*, Warszawa 1995.
- [37] Obłój K., *Strategia przetrwania organizacji*, Warszawa 1987.
- [38] *O czym warto pamiętać przy podejmowaniu decyzji*, „Zarządzanie na Świecie” 2002, nr 1.
- [39] *Ostrzeżenie przed radykalnymi zmianami w przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 12.
- [40] Penc J., *Strategie zarządzania – perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Warszawa 1999.
- [41] Philips A.W., *La cybernetique et le controle des systemes economiques*, Cahiers de l'Institut des Sciences Economique Applique, Genewa 1958.



- [42] Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Warszawa 2001.
- [43] Prost G., Gomez P., *Mysząc sieciowo unikamy pułapek myślenia menedżerskiego*, „Prakseologia” 1990, nr 3-4.
- [44] Quinn J.B. Mintzberg R.M., *The strategy process-concept, context, and casus*, N. York 1981.
- [45] Reykowski J., *Eksperymentalna psychologia emocji*, Warszawa 1968.
- [46] Romanowska M., *Strategie rozwoju i konkurencji*, Warszawa 1998.
- [47] Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Warszawa 1996.
- [48] Sadowski W., *Podstawy ogólnej teorii systemów*, Warszawa 1978.
- [49] Sauvy A., *Crossance zero*, Paris 1973.
- [50] Sauvy A., *L'economie du diable*, Paris 1976.
- [51] Sakat-Rordam P., *Zmiany decyzji strategicznych*, Warszawa 2001.
- [52] Sowa K., *Efektywność przetwarzania danych gospodarczych*, Warszawa 1968.
- [53] Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Warszawa-Kraków 2000.
- [54] Steinmann H., Schroeygg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wrocław 1992.
- [55] Sternberg E., *Czysty biznes – Etyka biznesu w działaniu*, Warszawa 1998.
- [56] *Strategie rozwoju przedsiębiorstwa* pod red. S. Kiełczewskiego, Wrocław 1992.
- [57] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa 1997.
- [58] Strelau J., *Temperament i typ układu nerwowego*, Warszawa 1969.
- [59] Terebucha E., *Wstęp do ogólnej teorii informacji makroekonomicznej*, Warszawa-Poznań 1973.
- [60] Tofler A., *Szok przyszłości*, Warszawa 1975.
- [61] Usunier J.C., *Managament international*, Paris 1987.
- [62] Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa 1998.
- [63] Wawrzyniak B., *Zarządzanie strategiczne. Naukowa fikcja czy praktyka działania?*, „Organizacja i Kierowanie” 1993, nr 2.
- [64] Weihrich H., *The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis*, “Long Range Planning” 1982, nr 2.

- [65] Yip G. S., *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, Warszawa 1996.
- [66] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, pod red. R. Krupskiego, Wrocław 1998.
- [67] Zbichorski Z., *Album rysunków, tablic, i wykresów z dziedziny organizacji produkcji w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1960.

## Spis rysunków

Rys. 1. Fazy rozwoju zarządzania strategicznego .....	14
Rys. 2. Zastosowanie cybernetycznej „pętli regulacji” w systemie zarządzania .....	15
Rys. 3. Proces tworzenia strategii zamierzonej .....	31
Rys. 4. Proces tworzenia strategii „wylaniającej się” .....	31
Rys. 5. Model zarządzania strategicznego (I) .....	58
Rys. 6. Model zarządzania strategicznego (II) .....	59
Rys. 7. Model zarządzania strategicznego (III) .....	60
Rys. 8. Gestorzy, proces i przedmioty strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem .....	61
Rys. 9. Warstwy otoczenia przedsiębiorstwa .....	97
Rys. 10. Pozycja firmy na rynku .....	103
Rys. 11. Strategie zarządzania kadrami w hierarchii strategii dużej firmy ...	121
Rys. 12. Przepływ środków pieniężnych w firmie między rodzajami działalności gospodarczej przedsiębiorstwa .....	126
Rys. 13. Schemat działalności finansowej .....	127
Rys. 14. Przełożenie strategii na działalność operacyjną .....	144
Rys. 15. Strategiczna karta wyników jako metoda wdrożenia strategii .....	145
Rys. 16. Karta wyników i inicjatyw strategicznych Chem-Pro .....	146-147
Rys. 17. Model uczącej się organizacji .....	190
Rys. 18. Czteroetapowy cykl przygotowania informacji decyzyjnej .....	208
Rys. 19. Prezentacja przedziałów ufności .....	224

## Spis tabel

Tab. 1. Ewolucja ujęcia strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwami ..	18
Tab. 2. Bariery i szanse rozwoju firmy .....	33
Tab. 3. Zarządzanie strategiczne jako portfel zasad i sposób działania odpowiadający orientacji globalnej przedsiębiorstw .....	68
Tab. 4. Porównanie: strategie militarne – strategie przedsiębiorstw .....	72
Tab. 5. Polityka, strategia i taktyka przedsiębiorstwa .....	73
Tab. 6. Zadania i zasady ogólne polityki przedsiębiorstwa .....	75
Tab. 7. Typologia zadań, celów firmy i podstawowych kryteriów oceny działania .....	77
Tab. 8. Porównanie podejścia pozycyjnego i zasobowego .....	86
Tab. 9. Wyniki analizy SWOT w firmie .....	104
Tab. 10. Instrumenty strategii globalnej oraz związane z nimi korzyści i niedogodności .....	136
Tab. 11. Przegląd zdolności umysłowych personelu .....	181
Tab. 12. Normy narodowe: średnie wyniki w zakresie intuicji .....	184
Tab. 13. Wzór prezentacji danych testowania .....	221
Tab. 14. Wzór układu grupowania wyników testu .....	221
Tab. 15. Przykładowe zestawienie wyników dla ośmiu zakładów produkcyjnych .....	223
Tab. 16. Przewidywane zmiany w wykorzystywaniu dostępnych źródeł energii .....	230

